الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكـرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
فرع تحليل اقتصادي

تحت عنوان:

أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة

مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر

" مديرية التوزيع لبولوغين "

من إعداد الطاللب:

جاب الله محمد الهادي

تحت إشراف:

د. دريس رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

- **أ د.معين أمين السيد** — **رئيسا**
- **د. دريس رشيد** — **مقررا**
- **د. سواكري مباركة** — **عضوا**
- **أ.كاريش صليحة** — **عضوا**
- **د.شريف اسماعيل** — **عضوا**

السنة الجامعية: 2012-2013

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد ابن عبد الله، وبعد:

إلى من قال في حقهما الخالق المنان "... وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا... "

إلى من غمرتني بحبها عطفا و حنانا، و بحرصها لي شجعتني كثيرا .....أمي الكريمة .

إلى من تعب و شقا لأجلي و بدعائه لي رب وفقني ....أبي الكريم .

إلى جدتي الحبيبة.

إلى من قاسموني حب وعطف الوالدين و مدّوا لي العون، فصبروا علي ....إخوتي وأخواتي.

إلى كل عائلتي ....

إلى كل ألأصدقاء ....

إلى كل طالب علم.

إليكم كلكم أهدي هذا العمل.

محمد الهادي

كلمة شكر

بسم الله و الصلاة والسلام على رسول الله ......و بعد .

فالشكر أولا لله على بره و إحسانه و الحمد له على توفيقه و امتنانه.

اللهمّ لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا .

ثم أما بعد :

فيشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع من بعيد أو من قريب حتى ولو بالكلمة الطيبة و نخص بالذكر:

الأستاذ المشرف الدكتور " دريس رشيد" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي استفدنا منها كثيرا.

كما لا ننسى كل الأصدقاء الذين ساهموا في هذا العمل و بالخصوص:ابرهيم معروف، عبد اللطيف بوطريق، ياسر سليم.

هذا والله المستعان وحده وهو الهادي إلى سواء السبيل.

محمد الهادي

إعتذار

بسم الله وكفى والصلاة و السلام على النبي المصطفى و على من سار بهديه إلى يوم الدين

واقتفى أما بعد :

يقول عزّ وجلّ في محكم التنزيل "...**وفوق كل ذي علم عليم**..."

"...**وما أوتيتم من العلم إلا قليلا** ... "

ثم أما بعد،

ولما كان هذا العمل المتواضع من فعل البشر، والبشر ليسوا معصومين من الخطأ والتقصير والنسيان، فكان لزاما علينا أن نتقدم باعتذارنا لكل متصفح ولكل مطلع على هذا العمل عن كل ما قد يشوب هذا العمل المتواضع من لبس و غموض أو سهو و نسيان ، أو نقص وعدم إيضاح ، أو شح في المعلومات والمعطيات، راجين من الله عز وجل أن ينفع بهذا العمل البسيط كل مطالع له، وأن يجعله في ميزان حسناتنا.

اللّهم انفعنا بما علمتنا وزدنا علما .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



المحتويات :

"فهرس الجداول و الأشكال "

قائمة الجداول :

قائمة الاشكال:

المقدمة:

إن التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية، و المتمثل في الاتجاه نحو تحرير التجارة و اعتناق فلسفة الخوصصة، أدى إلى إبراز حاجة المؤسسات في زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج، و في التطوير المستمر للإنتاج، و أنظمة العمل و ذلك لا يتحقق إلا من خلال الأهمية التي تعطى للموارد البشرية و التطوير المستمر في تسييرها.

و يستدل على هذه الأخيرة في كونها مصدر مهم لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها وهذا ما أشار إليه الخبراء و الممارسون في مجال الإدارة، بأنّ التميز في الأداء لا يستند لمجرد امتلاك للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية أو التنظيمية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على امتلاك موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة و المهارة و الخبرة، و بصورة تسمح لها بتحقيق أهدافها المخططة و تحسين أدائها، و هو ما يبرز أهمية عملية التدريب في إستراتيجية المؤسسة.

و مع اتجاه الوظائف لأن تكون أكثرصعوبة في المستقبل و مع الاستخدام المتزايد للتكنولوجية لم تصبح عملية التدريب مجرد عملية اختيارية بل أصبحت حتمية إستراتيجية أملاها الواقع، فعندما كانت الوظائف في الماضي تتسم بالسهولة و مع اعتمادها على تكنولوجية محدودة نوعا ما، لم تكن الحاجة ملحة لحث الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم، و لكن هذا الموقف لم يعد موجودا الآن حيث أخذ مكانه التغير السريع في بيئة المؤسسة و في طبيعة الوظائف مما يعني حتمية اللجوء الدائم و المستمر للتدريب.

الإشكالية:

إن عملية تحسين الأداء في المؤسسة ترجع لعدة ركائز، إلا أن الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يؤكدون على أن الركيزة الحقيقية لأداء المؤسسة هي المورد البشري، حيث أن أداء العاملين في المؤسسة يتحدد بعاملين: القدرة على العمل و الرغبة فيه، فالرغبة في العمل يمكن تنميتها من خلال مختلف الحوافز المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لعمالها، أما القدرة على العمل و اكتساب الكفاءة فيمكن تنميتها من خلال عمليةالتدريب في المؤسسة حيث يعمل هذا العنصر على زيادة المهارات و المعارف للأفراد المتعلقة بأعمالهم، كما يعملعلى تحسين سلوك الأفراد اتجاه عملهم و اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة أدائهم و بالتالي زيادة أداء المؤسسةو هذا هو المطلوب،

و من خلال ما سبق تبرز أهمية التدريب باعتبار أنه يترك أثر كبير على مستوى مهارات و معارف الأفراد بالإضافة إلى سلوكهم مما يؤثر كذلك على آدائهم و أداء المؤسسة ككل،و بالرغم من أهمية عملية التدريب، إلا أن أغلب المؤسسات في الجزائر لا تزال نظرتها قاصرة بالنسبة للموارد البشرية، حيث لا يزال يرى الكثير من المسيرين أن وظيفة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة التكاليف و ذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية و توفير المدربين و وسائل التدريب و كلها تتطلب أموالا إضافيةمما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، و حتى إن وجدت بعض المؤسسات الجزائرية التي انتهجت سياسات التدريب، إلا أن هناك الكثير من المشاكل و العوائق التي تؤدي إلى عدم تحقيق التدريب الأهداف التي وضع من أجلها، و من بين أهم هذه العوائق: مشكلة التدريب غير المناسب من ناحية التقنيات، حيث يتم تدريب بعض العمّال على آلات ذات طابع تكنولوجي معين و عندما يستلم الفرد العمل يجد نفسه أمام نوع آخر يتطلب تدريبا مخالفا.

و بناء على ما سبق ذكره فإن الإشكالية تتمحور حول مكانة التدريب في المؤسسة و مدى تأثير برامجالتدريب المطبقة على الأداء فيها، و يندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات بعضها خاص بالجانب النظريو الآخر خاص بالجانب التطبيقي، و التي نوردها فيما يلي:

- ما هي طبيعة التدريب؟
- ما هي الخطوات التي تمر بها عملية التدريب؟
- ما هو أثرالتدريب على الأداء في المؤسسة؟
- ما هو واقع التدريب على مستوى مؤسسة سونلغاز؟
- ما هو أثر التدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز؟

الفرضيات:

و للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية سنعتمد على الفرضيتين التاليتين اللتين تمثلان احتمال لحل الإشكالية:

- التدريب بخطواته له أهمية بالغة في زيادة كفاءات و مهارات الأفراد في المؤسسة.
- تنمية كفاءات و مهارات الأفراد من خلال تطوير معارفهم و خبراتهم يؤدي إلى زيادة الأداء في المؤسسة.

دواعي اختيار الموضوع:

إن الاختيار لهذا الموضوع ليس وليد الصدفة و إنما يعود لعدة أسباب:

1- عدم إعطاء الأهمية الكافية لوظيفة التدريب على مستوى المؤسسة في الكثير من الدول النامية و من بينها الجزائر.

2- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث بغرض إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.

3- الميل الشخصي للعمل في هذا المجال و حب الاستفادة من الدراسات السابقة التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه و إرضاؤه و فهمه.

4- إيماننا بأن العنصر البشري في المؤسسة هو المورد الذي تتوقف عليه أداء المؤسسة و بالتالي نموها و بقاؤها.

أهداف البحث:

من خلال هذه الدراسة يمكن أن نستخلص هدفين رئيسيين:

- الهدف الأول: و المتمثل في إبراز مكانة و أهمية سياسات التدريب على مستوى المؤسسة، باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، و معرفة أثرها على الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مختلف المراحل التي تمر بها هاته الوظيفة.
- الهدف الثاني: و الذي يبرز من خلال الدراسة الميدانية، و ذلك عبر دراسة واقع سياسات التدريب على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة من حيث المكانة و الأهمية المعطاة لها، و كذلك محاولة الوصول من خلال الدراسة إلى نتائج و اقتراحات يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

منهج البحث:

من أجل دراسة مختلف جوانب الموضوع، و الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة و لاختبار الفرضيات سنعتمد في هذه الدراسة على المنهجالوصفي و هذا بالنسبة للفصول النظرية، أما فيما يتعلق بالفصل التطبيقي فسنعتمد على المنهج التحليليحيث سنجري دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر " مديرية التوزيع لبولوغين ".

هيكلة البحث و تقسيماته :

و للإحاطة بموضوع البحث، بعد المقدمة، سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

" الفصل الأول ": يدور محوره حول مكانة التدريب ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث سنقوم بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : و يتضمن نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية حيث سنتطرف لتعريف إدارة الموارد البشريةو أسباب الاهتمام بها، بالإضافة إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، و يختم بتطور إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.

المبحثالثاني: و يتضمن عموميات حول التدريب، بداية بتعريف التدريب و أهميته مرورا بعلاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ثم مسؤولية التدريب، و يختم بموقع التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث: أهداف التدريب و أسسه و أنواعه، حيث يبدأ بأهداف التدريب، ثمّ نعرج على أسس التدريب، و يختم هذا بتبيان أنواع التدريب.

" الفصل الثاني ": و يتناول أثر سياسات التدريب على الأداء في المؤسسة، و هو الآخر يتضمن ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: و فيه تبيان لخطوات التدريب حيث يتضمن تحديد لاحتياجات التدريبية، بالإضافة لإعداد و تصميم البرامج التدريبية، و وصولا إلى تقييم البرامج التدريبية.

المبحث الثاني: و يتضمن أداء المؤسسة، بداية بتحديد مفهوم الأداء، مرورا بتطور فكرة الأداء، ثم معايير الأداء، و يختم بتقييم الأداء.

المبحث الثالث: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، و يحتوي على العلاقة بين التدريب و أداء العاملين، أثر التدريب على أداء العاملين، أثر التدريب على المخرجات و الوقت و الجودة.

" الفصل الثالث ": و يتمحور حول دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر "مديرية التوزيع لبولوغين".

و كالفصلين السابقين فهذا الفصل أيضا سنقسمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تحت عنوان – تقديم لشركة سونلغاز – و فيه سنعرض تقديم عام لمجمع سونلغاز، تقديم لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر، التعريف بمديرية التوزيع لبولوغين.

المبحث الثاني: و يبرز مكانة التدريب في مديرية التوزيع لبولوغين و أثره على الأداء و عناصره كالآتي: أهمية التدريب في المؤسسة، أنواع التدريب على مستوى المؤسسة، خطوات التدريب في المؤسسة، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحت عنوان: "عرض و تحليل الاستبيان" ، و يتضمن عرض الاستبيان، و تحليله.

و يختم البحث بخاتمة تتضمن نتائج و توصيات .

الفصل الأول

تمهيد:

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول التدريب

المبحث الثالث: أهداف التدريب و أسسه و أنواعه

خلاصة الفصل

الفصل الأول:مكانة التدريب ضمن وظيفة الموارد البشرية

تمهيد:

إن المتتبع لإدارة الموارد البشرية يلحظ و بشكل واضح الأهمية التي أصبحت تتمتع بها هذه الأخيرة، و التي أخذت تتزايد يوما بعد يوم بدلالة تعاظم الدور الذي يلعبه المورد البشري في تمكين المنظمة " المؤسسة " من مواجهة التحديات التي تواجهها سواء على صعيد محيطها الداخلي أو الخارجي، و الوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا العملاء.

و تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة، حيث تتولى مهمة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات فيها الأمر الذي يخول لها تحقيق أهدافها، و تهتم هذه الإدارة بتنمية قدرات و مهارات العاملين حتى يتسنى لهم استغلال كامل طاقاتهم، و يتوفر لهم في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة.

و لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من التطورات و التغيرات سواء من حيث القاعدة الثقافية و المعرفية الضرورية لمديري الموارد البشرية، أو من حيث المهام و الأدوار التي تضطلع بها هذه الإدارة.

و تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يمكن التدريب العاملين من تجسيد قدراتهم المرتبطة بوظائفهم لكي يستطيعوا التكيف مع تطور خصائص أعمالهم، و لقد عرفت عملية التدريب اتساعا و تطورا كبيرا من وقت انتهاء الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا و ذلك من حيث أهدافها و محتواها، بحيث أنه إذا أرادت أي مؤسسة القيام بوضع خطة عمل معينة مع توفير كل الوسائل لتنفيذها، فإن إهمال عملية التدريب قد يكون من أكبر المسببات لإثبات فشل تلك المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة.

و من خلال هذا الفصل سنعرض نظرة عامة عن مكانة التدريب ضمن وظيفة الموارد البشرية، حيث سنتطرق في المبحث الأول لنظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية، و بعده سيتم التعرض في المبحث الثاني لطبيعة التدريب، أما في المبحث الثالث و الأخير سنتطرق لأهداف التدريبو أسسه و أنواعه.

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

سنتعرض في هذا المبحث لتعريف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أسباب الاهتمام بهذه الأخيرة، و بعد ذلك سنتطرق إلى تطورها التاريخي، و أخيرا نختم بإدارة الموارد البشرية في الدول النامية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الأهم داخل المؤسسة و الذي يتمثل في العنصر البشري، و لكن المختصين في مجال الإدارة يؤكدون على أن هذا المفهوم ليس وليد الساعة و إنما هو نتيجة لعدد من التغيرات و التطورات العائدة إلى تاريخ بداية الثورة الصناعية، و هذه الأخيرة أدت و بشكل مباشر في إبراز الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين لكي يتمكنوا من تحسين أدائهم و المحافظة على مهاراتهم و تنميتها و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

و هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية و اختلافها باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث مهتم بهذا المجال و من بين هذه التعاريف نجد:

أولا: إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها ، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها[1].

من الملاحظ أن هذا التعريف ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها قسم هام في المؤسسة، و بدونه لا يمكن لها أن تحقق كل أهدافها.

ثانيا: يعرف الدكتور علي عبد الوهاب إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة، و تستثمر جهودهم و توجه طاقاتهم، و تنمّي مهاراتهم و تحفز هؤلاءالعاملين و تقيم أعمالهم، و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين رؤسائهم و بذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة[2].

1سعاد نائف برنوطي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل، عمّان،الأردن، 2007، ص 17.
2صالح سعيد عودة " إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 1994م ص 24.

يركز هذا التعريف على أنّ إدارة الموارد البشرية تتمثل وظيفتها في اختيار الكفاءات المناسبة، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين و تكوينهم.

ثالثا: تمثل الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة، و تعتبر أصلا من أصول المنظمة، و قد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المديرون، و التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة، و هي الوظائف العملية للإدارة.

و في مجال دراسة الموارد البشرية يتمّ التركيز على مجموعة الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة[1].

هذا التعرف يبين أهمية إدارة الموارد البشرية كما يبين الوظائف الإدارية الخمسة التي يقوم بها المديرون.

رابعا: إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيقاالاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة من خلال خطة تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية و أهداف المؤسسة[2].

خامسا: أورد العلاق في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات، و كذلك وصف أعمالهم[3].

سادسا: أورد الخزامي تعريفا للموارد البشرية بأنها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة[4].

سابعا: و من تعاريف الموارد البشرية ما أشار إليه النمر و آخرون: فنّ اجتذاب العاملينواختبارهمو تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكمّ و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء[5].

و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية يظهر أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية

---

1 راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 2.

2 جمال الدين محمد مرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص2.

3 العلاق، بشير عباس ، " المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف"، الدار الجماهرية للنشر و التوزيع و الإعلام، بنغازي، ليبيا،2004 ، ص 28.

4 الخزامي، عبد الحكم أحمد، "إدارة الموارد البشرية.. إلى أين التحديات، التجارب و التطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2003،ص 17.

5 النمر ، سعود محمد و آخرون، " الإدارة العامة ، الأسس و الوظائف " مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1994،ص 246.

و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المادية و المعنوية[1].

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

و من بين الأسباب التي أدت للاهتمام بإدارة الموارد البشرية لدينا:

1- تغير احتياجات العاملين و تغير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء:

إن ارتفاع مستوى معيشة العاملين و زيادة درجة ثقافتهم و إدراكهم لواقعهم أدى لارتفاع مستوى معيشتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من جرّاء عمله أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل له مستوى معيشي لا بأس به بل يتطلع أيضا إلى العمل في جو ملائم و إلى إشباع العديد من حاجاته النفسية و الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى وجوب وجود خبراء و متخصصين في علم النفس الإداري و علم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسئولة عن دفع و تحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب عدة تربط بين المنافع و العوائد التي يحصل عليها العامل و مستوى أدائه[2].

2- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري:

من بين ما أدى أيضا لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري و كذلك التكاليف المصاحبة بالتغلب على المشكلات المتعلقة به، حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج، في جميع المؤسسات و هذا ما أدى بطبيعة الحال إلى الاهتمام بتخفيض تكلفة الإنتاج و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و التخطيط و الإدارةالجيدة التي يقوم به قسم متخصص في شؤون العاملين[3].

حيث أن تكلفة استخدام المورد البشري ترتفع إذا ما اعتبرنا العبء الذي تتحملهالمؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة به كالغياب و التأمين و العلاجو انخفاض الإنتاجية و دوران العمل، ... إلخ.

3- تعقد المهام الإدارية: خلال سنوات الثمانينات و التسعينات اتصفت مهام الإدارة بالتعقيد نظرا لأسباب من أبرزها ظهور المنافسة الأجنبية، تطور تكنولوجي على جميع الأصعدة، ثورة معلوماتية، عدم الاستقرار البيئي، و محصلة لكل ذلك احتاجت المؤسسة إلى مساهمة مديري الموارد البشرية

1 سليم إلياس، إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان، 2009 ، ص 21.
2 محمد سعيد أنور سلطان، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 30.
3المرجع السابق ، ص 39.

في اتخاذالقراراتالإستراتيجية و تنمية القدرات التنافسية من خلال وضع برامج فعالة لجلب الكفاءات و تنمية مهاراتها و تحسين أدائها[1].

و نظرا للتغيرات المعرفية في مفاهيم و تقنيات الإدارة المعاصرة تأثرت مفاهيم إدارة الموارد البشرية و تتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

- أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في الكثير من المنظمات توازي في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج، التسويق، التموين، حيث تم الارتقاء بمستوى القائمين على إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا.

- اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة و تتداخل مع أهدافها و إستراتيجيتها، أي تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجرد مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ السياسات و نظم العاملين.

- اعتبار تكلفة المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مثل: نفقات التدريب و البحث و نفقات تطوير النظم، ... إلخ. على أنها نفقات استثمارية تعود بعائد على الاستثمار العام و ليست فقط مجرد نفقات لا تدر أي عائد.

- تعميم فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المسئولين في المؤسسة من مديرين و مشرفين باعتبار كل واحد منهم مسئول عن الموارد البشرية و ليس فريق العاملين في الجهاز التنظيمي المختص بالموارد البشرية.

- تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذي يجب العمل على إرضائهم.

- اعتبار إدارة الموارد البشرية عمليات متكاملة و مترابطة و ليست مجرد إجراءات مستقلة و بالتالي يمكن استثمار المعلومات و الخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير و تحسين كفاءة عمليات أخرى كاستثمار نتائج تشخيص و تحليل الأداء في تطوير أساليب التدريب[2].

1 جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص20.
2 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 30.

4- الحاجة إلى نظم معلومات لموارد البشرية:

في ثمانينات القرن الماضي شهد العالم ثورة التكنولوجية و معرفية هائلة على جميع الأصعدة، حيث ظهري الحاجة الماسة لاستخدام خبراء متخصصين في العديد من أنشطة الموارد البشرية، و من بين ذلك فقد قامت بعض المنظمات بتطوير أنظمة آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالشركة، مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، و نتائج الاختبارات و بيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين، أيضا لجأت بعض المنظمات إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد المسئولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة و سريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالة أو أنشطة الأفراد الأخرى[1].

5- تعقد بيئة الأعمال:

إنّ التقدم العلمي الذي عرفه العالم على كل مستويات كان له الأثر الإيجابي في جميع التخصصات إذ أصبحت كثير من المهام تؤدى بسهولة و يسر بالمقارنة بما سبق، إلا أن ذلك لا يتمّ إلا من خلال الاهتمام ببيئة الأعمال التي أصبحت تتسم بالتعقيد، و من صور هذا الاهتمام العمل على ترقية و تنمية وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت تمثل أحد أهم أقسام أي مؤسسة[2].

6- زيادة التدخل الحكومي:

و الذي يكون في العلاقات بين العمّال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية ، و الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

7- زيادة وعي العاملين:

نظرا للتوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي ، و بالتالي إلى الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية و وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية[3].

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، صص: 21، 22.
2 راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .
3 سليم إلياس، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

المطلبالثالث:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمثل التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية و تنوع أنشطتها و استخدامها لأنظمة إنتاج مختلفة، علاوة على التغيير في التركيبة الثقافية للموارد البشرية كانت العوامل حاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة و منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد و تطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر[1].

و سوف نعرض فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ ظهور الثورة الصناعية حتى وقتنا الحاضر.

1- المرحلة الأولى " ظهور الثورة الصناعية ":

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام هذه الأخيرة كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.

و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

بمعنى إحلال نظام العمل بعيدا عن مكان الإقامة بدلا من العمل في المنازل و إحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، و هذا التغير في نظامي العمل و الإنتاج أدى كما سبق القول إلى تجمع أعداد كبيرة من العمال في المصنع، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين للموارد البشرية، و بالرغم من ذلك فإن هذه الأنشطة نادرا ما كانت تؤدى بطريقة رسمية و منظمة باستثناء النشاط الخاص بتصميم الوظائف، و الذي يعتبر أحد المجالات القليلة في إدارة الموارد البشرية، الذي حظي بجهود لتنظيمه، هذه التي نتجت من حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل بسبب الزيادة الكبيرة في أعداد العاملين[2].

1خالد عبد الرحمان الهيتي إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار الحامد للنشر، عمّان، الأردن، 1999، ص 21.
2محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

و من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه على أنه سلعة تباع و تشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه، كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة[1]. هذا بالإضافة إلى مشاكل خاصة بالصحة و الأمن الصناعي و التي نتجت عن تجمع أعداد كبيرة من العمال تحت سقف واحد.

و تجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة كانت تتصف بالعشوائية و عدم النظام و تركزت بالتالي تلك الممارسات الخاصة بالأفراد على وظيفتي الاستقدام (التخطيط – الاستقطاب – الاختيار و التعيين) و الصيانة فقط.

2- المرحلة الثانية " ظهور حركة الإدارة العلمية ":

بظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها " فريدريك تايلور " ظهرت مبادئها و التي منها تصميم الأعمال وفقا لقواعد دراسات الوقت و الحركة و الاختيار المناسب و تدريب العاملين و إعطاء الأجور المحفزة[2]. و قد ركز على التعاون ما بين الإدارة و العاملين حيث يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، بحيث يشارك هذا العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته، و يرى تايلور أن الاختيار العلمي للعاملين و تدريبهم يعتبر الأساس في القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبئ و مسؤوليات الوظيفة ، كما أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون له الاستعداد و التدريب المناسب على العمل، و لذلك فإن تدريب العاملين أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل [3].

و قد ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر أنه يوجد اختلاف في القدرات و المهارات بين الأفراد، و أن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، و أن تدريبهم

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 21.
[2] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 8.
[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

لم يهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما أضر بمصلحتهم و مصلحة الشركة، و بالتالي فقد اقترح تايلور تحديد الطريقة المثلى لإنجاز العمل و تدريب الأفراد على أداء هذه الطريقة[1].

يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية، بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية و فيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة العاملين، متمثلة في تصميم أساليب العمل و وضع معاييره العلمية، الاختيار و التدريب و الحوافز بالإضافة إلى التركيز على المكنة و التخصص في العمل و الفصل بين التخطيط و التنفيذ في صناعة قرارات المؤسسة، ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية، من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه و إدارة العمل.

3- المرحلة الثالثة " نمو المنظمات العمالية ":

يعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية ، الذي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة)، ففي بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة، و قد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال[2].

و قد أدى نمو المنظمات العمالية إلى ظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال و هي وظيفة تهدف إلى الحد من نمو المنظمات العمالية، و ذلك للقيام بمساعدة العمال من خلال اقتراح وسائل تحسين العمل و الإقامة، الرعاية الصحية، التسهيلات التعليمية و الأنشطة الترفيهية. و كان هذا الأخصائي الذي يمكن اعتباره السلف التاريخي لمدير الأفراد الحالي، يمارس الأنشطة التي تندرج اليوم في مجال وظيفة الصيانة (المحافظة على الموارد البشرية)، كما كان يقوم بدور الحاجز أو الوسيط الحيادي بين المؤسسة و العمال[3].

4- المرحلة الرابعة " الحرب العالمية الأولى ":

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و بتطور علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية، التدريب و الأمن الصناعي، و يمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 21 .

2صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص 25.

3محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص51.

بمفهومها الحديث[1].و قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام مستقلة، و في عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، و في عام 1919 تقريبا قامت اثنا عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول سنة 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، و أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

5- المرحلة الخامسة " ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية ":

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجري تجارب بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة (التون مايو) و قد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل[2].

و تجدر الإشارة إلى أن الوظيفة التي حظيت باهتمام خاص في فترة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية سواء في الصناعة أو الحكومة هي التدريب ، فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى أو كبار العاملين و ظهور التدريب أثناء العمل، فالخبرة و المعرفة المكتسبة من خلال التدريب خلال هذه الفترة أدت إلى التنبيه على أهميته و إسهاماته ، مما أدى إلى اعتباره قسما هاما من إدارة الموارد البشرية[3].

6- المرحلة السادسة " ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر ":

تعتبر التنمية الإدارية أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية و التي عرفت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية خاصة فيما يتعلق بإعادة تكوين الهيئة الإدارية و تنميتها، و التي أصبحت تتصف بعدم الكفاءة و الضعف خلال فترة حرية المنافسة بعد الحرب[4].

و قد كان للحرب العالمية الثانية دور كبير في الإتيان بالبرامج الهامة للتدريب في الصناعات المختلفة حيث وضعت هذه البرامج التدريبية بعرض زيادة فعالية المشرفين على أداء وظائفهم و أظهرت الحاجة إلى عمال مدربين أهمية وجود مدربين مؤهلين، الأمر الذي أدى إلى إعداد المشرفين لتدريب العمال غير المهرة للعمل في الصناعات العسكرية، و بالإضافة مما سبق أدت الحرب العالمية الثانية إلى زيادة

1صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .
2 المرجع السابق ، ص 27.
3عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكر ، ص 24.
4صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الاستعانة بالأفلام المصورة و حلقات المناقشة و تمثيل الأدوار كأساليب تدريبية[1].

و قد شهدت وظيفة تدريب العاملين اهتماما كبيرا مكثفا بعد الحرب مباشرة، و هذا كرد فعل طبيعي نتج عن النقص الشديد في مخزون القوى العاملة الذي استهلك أثناء الحرب، فكان من الضروري الاهتمام بإعادة بناء هذا المخزون من الموارد البشرية. و ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنتربولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية و تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي ، الاجتماعي، و الحضاري، و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية لأنه أكثر شمولا، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمساعدة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و أثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، و هي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية مثل: سياسة الحوافز، نظم الاتصالات الإدارية و أنماط القيادة[2].

و إذا نظرنا إلى وظيفة الموارد البشرية في المستقبل، لوجدنا أن هناك نموا متزايدا في أهميتها بالنسبة لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية، و الاجتماعية و التكنولوجية و هناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية و من بين هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام التكنولوجيا و الاعتماد على الحاسوب الإلكتروني في إنجاز الكثير من وظائف الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد و هو ما يبرز أهمية تدريب الأفراد في المؤسسة لكي يتمكنوا من مواجهة مختلف هذه التحديات، كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه كثيرا من الضغوط السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و كذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن و التخصصات و الجنس (عاملين و عاملات).

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 52 .
2صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الرابع: " إدارة الموارد البشرية في الدول النامية "

الاستعراض السابق كان لإدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة، أما في الدول النامية فأهمية إدارة الموارد البشرية و مضامينها تختلف باختلافمستوياتتطوراقتصادياتها خاصة حالة التصنيع فيها، فأكثر الدول النامية لم تباشر التصنيع إلا مع بداية القرن العشرين، و البعض في النصف الثاني منه، في مثل هذه الدول قد يتكون الاقتصاد من صناعات حرفية صغيرة و بسيطة، فتسود مفاهيم و ظروف مرحلة الطوائف بشكل أو آخر.

و لكن حالما تبدأ دولة ما بالتصنيع و بتحديث اقتصادها، و تبدأ بإقامة صناعة حديثة، تبدأ المنظمات فيها تهتمّ بالعاملين كمورد مهمّ ، هذا الاهتمام يبدأ بقضايا التوظيف و الأجورو الحقوق كحد أدنى من القضايا التي تستوجب الاهتمام.

و لهذا يمكننا تقدير حالة أي اقتصاد من نظرته للإنسان و تعامله معه فإذا ما كان يعامل الإنسان كمتاع أو مورد متوفر بشكل غير محدود و بدون قيمة يمكننا أن نفترض بأنه ما زال في مراحل نمو أولية ، أما إذا كان يعامله كمورد ثمين و يهتم به فيمكن أن نفترض بأن اقتصاد هذا المجتمع حديث و متطور، و لكن حتى في الاقتصاد البسيط لا تستطيع المنظمات الكبيرة (المؤسسات العملاقة) حاليا أن تعمل بدون ممارسات ناضجة، إذا كانت تمارس نشاطا معقدا فعلى سبيل المثال لا تستطيع شركات الطيران الموجودة في الدول النامية أن تهمل الاهتمام بالمتخصصين الذين تحتاجهم سواءً من حيث تدريبهم و تطويرهم و استخدامهم بشكل لائق، الشيء ذاته ينطبق على الشركات الصناعية و الخدمية التي تتعامل مع تكنولوجيا حديثة كشركات النفط و غيرها. كما أصبحت العولمة و التغيرات العالمية تقتضي أن تسارع هذه الدول في تنمية مستوى الإدارة فيها و اهتمامها بالإنسان و معاملته كمورد مهمّ و ثمين إذا ما أرادت أن تلحق بركب التقدم العالمي لهذا يتوقع أن تنتقل الدول النامية عبر المراحل السابقة بسرعة كبيرة جدا[1].

و هذا ما حدث بالفعل مع دولة كماليزيا التي أصبحت تمثل إحدى الاقتصاديات الرائدة في العالم و بين دول الشرق الأقصى و قد تحولت لتصبح صاحبة اقتصاد سريع النمو في القطاع الخاص، و بفضل اهتمامها بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية، و ذلك بمعدل يناهز الثمانية بالمائة و هو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ

1 سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في العام 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020 [1].

و قد أعلن الدكتور: "مهاتير محمّد" رئيس وزراء ماليزيا، أنه لا بد أن تحصل كل الوزارات و المنظمات و المؤسسات في ماليزيا على الأيزو 9000 قبل عام 2000.

و لتحقيق هذا جسدت ماليزيا عدة مشاريع على أرض الواقع، و من بين هذه المشاريع على سبيل المثال لا الحصر نجد: معهد إنتان(INTAN)،و هو معهد متميز و معروف في جميع أنحاء العالم و ليست مجرد منظمة في الشرق الأقصى، و يمكن القول أنه ربما يعتبر أفضل المعاهد في مجال تنمية الموارد البشرية و التدريب الموجودة في العالم، خاصة في فيما يتعلق بسياساته،و سجل إنجازاته و جودة الخدمات التي يقدمها للهيئات الحكومية في ماليزيا و طموحاتها[2].

1دعدوش أحمد ، " التنمية في ماليزيا " 2 أيار مايو 2006.
http : // www.Amrkhaled.net / articles/ articles 1190. html

2 أحمد صقر عاشور، " آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمّان، الأردن، 2007، ص45.

المبحث الثاني:عموميات حول التدريب

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التدريب، و أهميته، بالإضافة إلى علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، و في الأخير سنتعرض لموقع التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته

اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف التدريب بصفة عامة ، و التدريب الإداري بصفة خاصة، كما أن جميع التعريفات تتفق بأنها تشير إلى التغيير و التحسين و التطوير، فهناك من يعتبره "محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها"[1].ونلاحظ من هذا التعريف أنه يعتبر التدريب كعملية تستهدف زيادة أو تحسين قدرات الفرد على الإنجاز، فصحيح أن التدريب يعمل على تحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين ولكن ليس فقط عن طريق زيادة قدراتهم بل كذلك عن طريق تنمية معارفهم واتجاهاتهم مثل: المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج، معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها، تنمية الرغبة والدافع إلى العمل والشعور بالمسؤولية...الخ، أي أن التدريب يهدف بالإضافة إلى تحسين قدرات الفرد العامل إلى تنمية معارفه واتجاهاته.

و يقصد بالتدريب"زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة" [2].وكما نلاحظ من هذا التعريف أنه يركز فقط على الجوانب التي يعمل النشاط التدريبي على تغييرها لدى العاملين وهي المهارات، المعارف والاتجاهات ولكن لا يبين طبيعة هذا النشاط فالتدريب نشاط إنساني يتم التخطيط له عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

كما يعرف بأنه"مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظمتهم و بيئتها"[3].و هناك من يعرف

1خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره ، ص200.
2علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء للنشر،عمان، الأردن، 2003 ، ص53.
3http:// www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?idnews=361.

التدريب بأنه " مجموع الأنشطة القادرة على وضع الأفراد و الجماعات في حالة ضمان و بكفاءة أعمالهم الحالية أو المستقبلية من أجل السير الجيد للمنظمة[1].

حيث نلاحظ من هذين التعريفين أنهما يعتبران التدريب كمجموعة من الأنشطة أو الأفعال التي تسمح للأفراد أو أعضاء المؤسسة أن يكونوا دائما في حالة استعداد وتأهب لإنجاز أعمالهم سواء الحالية منها أو المستقبلية، فصحيح أن التدريب المستمر يجعل الأفراد مستعدين دائما لمواجهة متطلبات أعمالهم الحالية أو الوظائف التي سيتم ترقيتهم إليها مستقبلا، لكن ما يلاحظ على هذين التعريفين أنهما لم يحددا الجوانب التي يعمل التدريب على تغييرها لدى الفرد العامل وهي المهارات، المعارف والاتجاهات.

بعض الكتاب يركزون في تعريفهم للتدريب على الطرق المستخدمة فيه حيث يشير التدريب إلى مجموعة الطرق أو الأساليب المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ومن ثم فإن التدريب قد يقصد به:"شرح كيفية قيام أحد الميكانيكيين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة ، أو تعريف مندوب المبيعات الجديد كيفية بيع منتجات شركته، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه و عقد مقابلات التوظف معهم"[2]. وكما نلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى التدريب على أنه مجموعة من الطرق أو الأساليب المستخدمة في تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، فصحيح أن التدريب يعتمد على أساليب أو طرق معينة من أجل تنمية مهارات الأفراد، لكن التدريب أشمل من كونه مجموعة طرق أو أساليب فالتدريب هو نشاط مخطط له من قبل الإدارة حيث يتمثل دور الإدارة في قناعتها بأهمية التدريب و التخطيط له وتوفير الإمكانيات المادية، الفنية و الموارد البشرية اللازمة لتحقيقه والعناية بتقييم نتائجه.

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل للتدريب كما يلي:" التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات، الخبرات، الاتجاهات، معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك" . و يشير هذا التعريف إلى الحقائق التالية المتعلقة بمفهوم التدريب أهمها:[3]

- أن التدريب نشاط إنساني .
- أن التدريب نشاط مخطط له و مقصود.
- أن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.

1Sekiou, blondin, fabi, gestion des ressources humaines, 2éme edition, debook université, montréal, 2001, p: 336

2جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المعتال، مراجعة: عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003 ، ص264.

3http:// www.moe.gov.sa/training/training18.html

- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية و تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري.

و للتدريب أهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها، حيث تحقق البرامج الفعالة للتدريب الفوائد التالية للمؤسسة[1]:

* زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
* يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
* يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .
* يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
* يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

كما يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها[2]:

* مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها.
* تكييف العاملين للقيام بمهام محددة ومع التغيرات التي تحدث في أعمالهم.
* يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
* مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
* يسمح للعاملين الذين فقدوا مناصبهم بالعمل في مناصب أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية

تهتم غالبية المؤسسات بوظيفة تدريب الموارد البشرية، نظرا للفوائد العديدة التي تتأتى من نتائجها، ونظرا لارتباط هذه الوظيفة ارتباطا وثيقا بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

والملاحظ أن بعض المؤسسات مثلا تربط بين وظيفة الاختيار و التعيين وبين وظيفة التدريب، وتعتبر بأن التدريب يكون أحيانا بديلا لاختيار وتعيين موارد بشرية إضافية. كما يرى بعض المديرين في هذا

1سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 2003، ص ص:187، 188.
2Sekiou,Blondin, Fabi ,opcit, P :337

المجال بالذات، أن تكاليف الاستقطاب و التعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية، كون التدريب يحقق النتائج المرجوة سلفا من عمليات الاستقطاب والتعيين و بأقل مخاطرة ممكنة قد تنتج عن سوء اختيار بعض الأفراد، حين يتم وضعهم في وظائف شاغرة. عكس ذلك، يرى البعض الآخر من المديرين بأن اختيار أفراد مدربين يقلل من حجم و تكاليف التدريب، ويزيد أحيانا من فرص استفادة المؤسسات من معلومات و مهارات و خبرات جديدة يحملها الأفراد معهم، وقد توظف لاحقا، لأغراض عدة و من ضمنها انخراط و مشاركة هؤلاء الأفراد في برامج تدريبية مختلفة[1].

الواضح في العلاقة التي تجمع بين وظيفتي التدريب و الاختيار ما يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين إما تقليصا أو اتساعا، بالاستناد إلى مدخلات الوظيفة الواحدة، منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى. فالاختيار المبني على اختبارات دقيقة لاكتشاف ثقافات و خبرات الأفراد المراد توظيفهم، يقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تدريب هؤلاء لاحقا، و يقلل بالتالي من تكاليف التدريب. بالمقابل، فإن التدريب داخل المؤسسة لأفراد بهدف ترقيتهم وسد وظائف شاغرة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة، إذا بمقدار ما تقلص المؤسسة من برامجها التدريبية لفترات زمنية متواصلة، بمقدار ما تتدنى تكاليف التدريب و بمقدار ما تزيد الحاجة إلى اختيار و تعيين أفراد جدد مما يترتب عنه تكاليف استقطابو توظيف أعلى بالنسبة للمؤسسة، أما إذا قررت المؤسسة الاستغناء عن الاستقطاب و استبداله بالتدريب و اكتفت باختيار و تعيين القليل من الأفراد الجدد، فإنها تكون قد اعتمدت على التدريب بغض النظر عن تكاليفه.

إلى جانب ارتباط وظيفة الاختيار و التعيين بالتدريب، فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب، فمن المتوقع أن يدفع التدريب الأداء أشواطا إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له و أن يعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم الاحتياجات التدريبية اللازمة للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد و المطلوب، إذ يكشف عن الفوارقو النقائص التي تصيب أداء بعض الأفراد، و التي قد لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم[2]. يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار هام لتقييم فعالية التدريب.

1حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص241.
2ChimonL.dolan, Tania saba, E.jackson et autres, La gestion des ressources humaines :tendances, enjeux etpratique actuelles, 3ème édition ,Pearson éducation, Paris, 2002, P:309.

كما يرتبط التدريب أيضا بوظيفة التعويض ، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهاراتي-pay-for-skills system- يستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد. فالأفراد الذين أنهوا برامج تدريبية متنوعة زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في أساس رواتبهم و تعويضاتهم[1].

و الجدول التالي يوضح علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

جدول رقم(1): العلاقة بين التدريب و الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

النشاطات	العلاقات
تخطيط الموارد البشرية	**المعرفة التنبؤيةللاحتياجات من اليد العاملة في الوقت و المكان المناسبو بالكمية الكافية: التدريب يمكن أن يستجيب للاحتياجات المطلوبة و الحفاظ على كفاءة اليد العاملة باستمرار.**
تحليل و تقييم الأعمال	**عندما تكون المهام معرفة بوضوح و المتطلبات الضرورية لمناصب العمل بمفهوم الكفاءة معروفة ،عندئذ يمكن القيام بمقارنة بين الكفاءة المطلوبة وتلك المملوكة من طرف الفرد العامل و بالتالي فالتدريب يمكن أن يساهم في تصحيح الفجوات.**
التعويضات الإجمالية	**هي إمكانية أن التدريب يؤدي إلى انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى(الترقية)، وكنتيجة لذلك يزداد الأجر و التعويضات.**
التوظيف و الاختيار	**التدريب يمكن أن يخفف من نقائص عملية التوظيف و الإختيار مثل: التدريب بدلا من توظيف أفراد مدربين و الذي يتطلب الكثير من الوقت و المال.**
تقييم الأداء	**في إطار تنمية الموارد البشرية ، هذا النشاط يمكن أن يسمح باكتشاف احتياجات التدريب لكل فرد عامل، يمكن أيضا أن يكون فرصة لاكتشاف قدراتهم التي من المحتمل أن تطور من أجل شغل مناصب عمل أعلى في السلم الوظيفي.**

Source: Sekiou, Blondin, Fabi ,opcit,p :345.

1ChimonL.dolan, Tania saba, E.jackson et autres,opcit، P:310.

المطلب الثالث: مسؤولية التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم و معالجة مشاكل العمل[1].

فالواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على التماس مواطن القوة و الضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعا على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم وبما يكفل رفع كفاءة أداء العاملين للعمل، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء المباشرون عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب[2].

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم و توجيه مرؤوسيه ثم أخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم[3].

وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمؤسسة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريون أو المشرفون، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمساعدتهم على التعرف إلى الاحتياجات التدريبية ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التدريب وعن تقييمها و العمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الإدارة العليا التي بدورها تحدد الحاجة الفعلية للتدريب كما أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج

1صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص211.
2خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره،ص ص: 204 ، 205.
3صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص211.

التدريبية و الإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة ويقع على عاتقها الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المنظمة ككل وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية كفؤة ومؤهلة و ذات أداء عالي للأعمال المناطة بها[1].

وفي المؤسسات الكبيرة الحجم تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد يتبعها أقسام للتدريب أي أن وجود أقسام متخصصة للتدريب يتوقف على حجم المؤسسات، كما يتوقف أيضا على مدى اتساع وأهمية برامج التدريب، ففي المؤسسات الكبيرة قد تكون هناك عدة أقسام لتخطيط التدريب ووضع برامجه وتنظيم تنفيذه ومتابعة نتائجه، فيكون هناك قسم لوضع أهداف التدريب ومعاييره، قسم للبحوث الخاصة بالتدريب تقوم بالدراسات المستمرة للوصول إلى أحسن الطرق لتحقيق أهدافه، وقسم للتنسيق بين الجهود الخاصة بالتدريب وتنظيم العلاقات بين الأفراد الداخلين في برامج التدريب ورؤساء الإدارات و الأفراد القائمين بالعملية التدريبية[2].

كما أنه يمكن للمؤسسات أن تستعين بمراكز وأجهزة التدريب خارجها سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المؤسسة الذين ترى أنهم بحاجة إلى التدريب وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة.

إن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:[3]

- عدد العاملين.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
- تكلفة التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- مدى توافر الوعي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمؤسسة، وخاصة الإدارة العليا و الوسطى.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الفرد العامل بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي حيث يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسميو الذي يعود بالفائدة

1خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص205.
2صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص:244،243.
3صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 213،212.

ليس على المؤسسة فقط وإنما للفرد ذاته أيضا، فعن طريق زيادة الثقافة و المعارف العامة و التخصصية يتمكن الفرد من ذاته أيضا ويجني نتائج هذا التطوير التي تتمثل في زيادة التعويض، أو الترقية أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في مؤسسة أخرى عندما تتغير ظروف المؤسسة التي يعمل فيها[1].

يدرك مما تقدم بأن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة مابين الإدارات الوظيفية في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية و الفرد العامل و التي لا يمكن أن تنجز بشكل كفؤ إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

المطلب الرابع: موقع التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتأثر موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمجموعة من العوامل التنظيمية، الثقافية والسياسية. تتمثل العوامل التنظيمية في حجم المؤسسة، مدى التنوع في النشاط و تنوع مجالات التدريب تبعا لذلك، عدد الوحدات و طبيعة نشاط المؤسسة.أما العوامل الثقافية و السياسية فتشمل مدى قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب ، مدى توفر الإمكانيات المادية و التسهيلات المساعدة ومدى كفاءة القائمين عليه و قدرتهم على اتّباع المناهج العلمية المعترف بها[2].

يمكن إذن التميز بين ثلاثة حالات لموقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

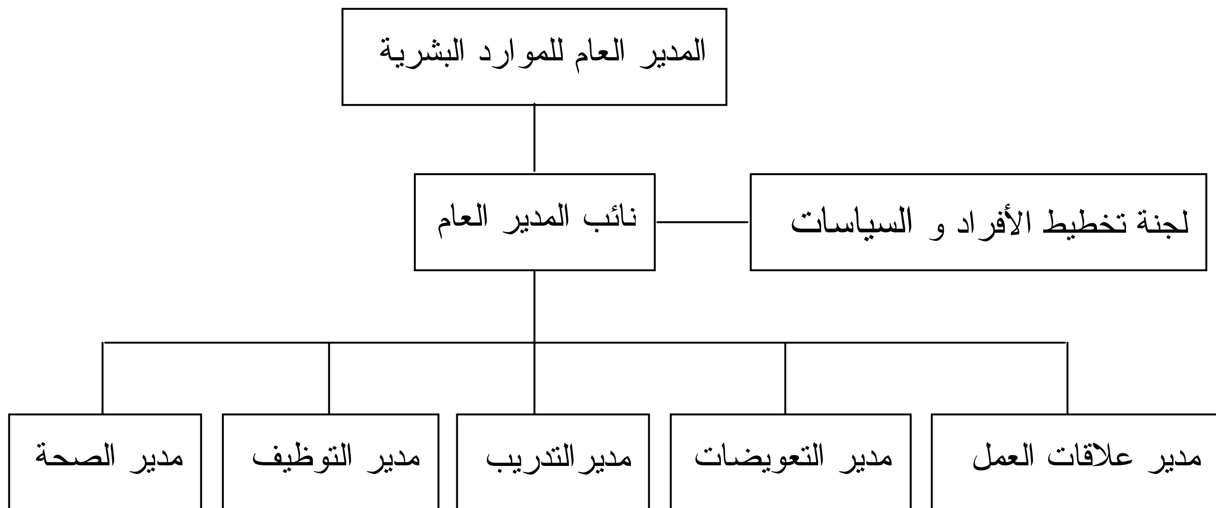
1- التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية:

بالرجوع إلى التقسيم الكلاسيكي للوظائف (وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية، الوظيفة المحاسبية و المالية، الوظيفة الإدارية، وظيفة التموين، وظيفة الموارد البشرية...) ، نجد أن التدريب مرتبط طبيعيا بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ويكون من السهل في هذه الحالة استعمال التدريب كوسيلة لتسيير العلاقات الإنسانية بالتجانس مع سياسات التوظيف، الترقية التحويل وتسيير المستقبل الوظيفي، وهو ما يعني التوافق بين سياسة الموارد البشرية و سياسة التدريب لكن ارتباطا كهذا قد يشير إلى أن التدريب حل تتبناه المؤسسة عند الضرورة، و يؤدي بالتالي إلى تحديد مجال نشاط التدريب، بإظهار هذا الأخير كميدان بسيط للتدخل (لعلاج المشاكل الظرفية).

و الهيكل التنظيمي التالي يوضح التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية:

1خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص205.
2نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2001، ص35.

شكل رقم(1): التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية



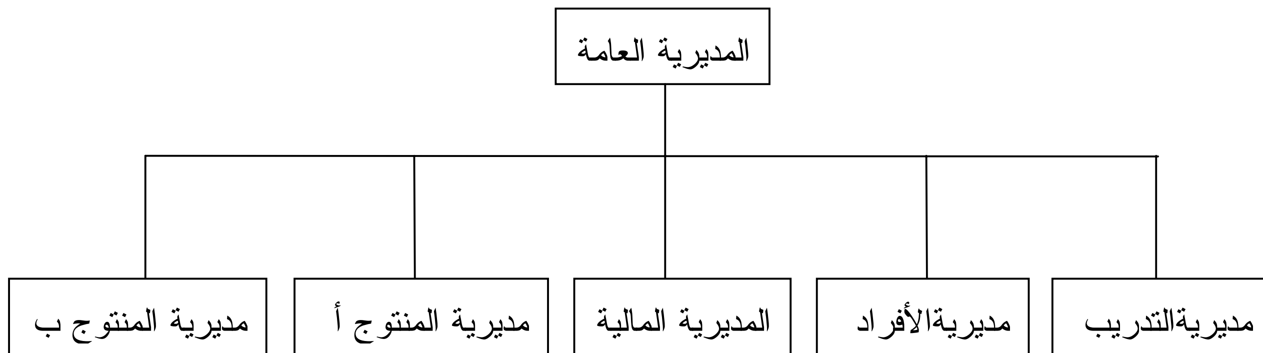
Source: L.Bélanger,A.Petit, J.LouisBergeron:Gestion des ressources humaines, Gaetanmorinediteur, québec ,1984,p:46.

حيث نلاحظ من هذا الهيكل التنظيمي أن التدريب كغيره من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى تكون له مديرية قائمة بذاتها على مستوى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية حيث تتولى القيام بمختلف النشاطات ذات العلاقة بالتدريب من إعداد للبرامج التدريبية، تنفيذها وتقييمها.

2- التدريب كوظيفة مستقلة بذاتها:

يظهر التدريب في هذه الحالة كتخصص وظيفي كغيره من الوظائف الأخرى، شاغلا بذلك حقلا واسعا ذا وزن كبير في المؤسسة . هذا الوضع خاص بالمشروعات الكبيرة، حيث تتواجد أقسام لتخطيط التدريب ووضع برامجه و تنفيذه ومتابعة نتائجه وتقييمه، فيكون هناك قسم لوضع أهداف التدريب و قسم خاص للبحوث الخاصة بالدراسات المستمرة للوصول إلى أحسن الطرق للتنفيذ و التنسيق بين الجهود المتعددة للتدريب و تنظيم العلاقات بين الأفراد المعنيين بإعداد التدريب، و يكون التدريب في هذه الحالة كمديرية كاملة مرتبطة بمشاريع التطوير بالمؤسسة، وذلك كما يظهر في الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم(2): التدريب كوظيفة مستقلة بذاتها



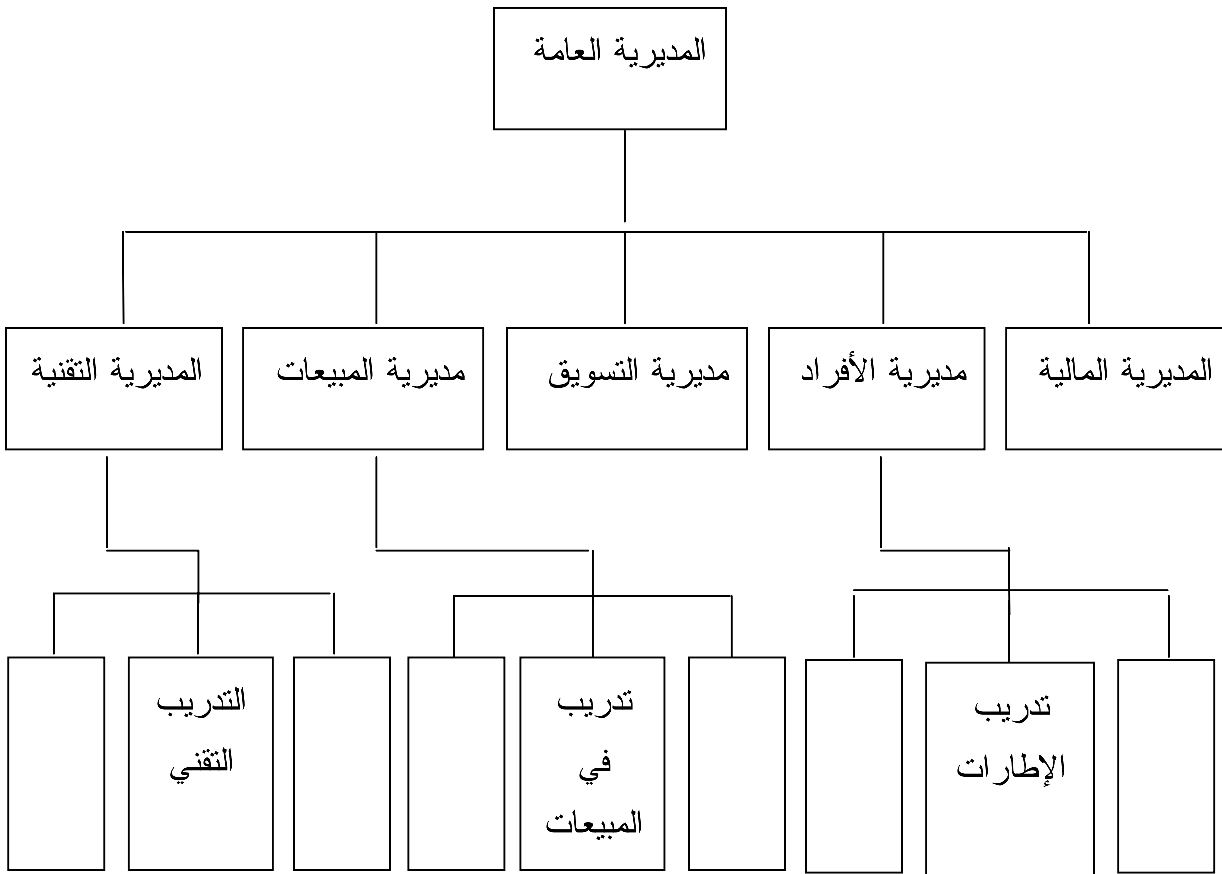
Source :Annick saint-sauver et Jean pascal lapra: La fonction formation dans l' entreprise (le manuel du responsable de formation), ed.Garnier entreprises, paris,1984,p:45.

ونلاحظ من هذا الهيكل التنظيمي أن التدريب يعتبر وظيفة كغيره من وظائف المؤسسة الأخرى مثل وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية..إلخ و ليس كوظيفة فرعية تابعة تنظيميا لإدارة الموارد البشرية و بالتالي تكون له مديرية مستقلة بذاتها تتولى القيام بجميع الأنشطة التدريبية لكافة وظائف المؤسسة الأخرى.

3- التدريب كفرع على مستوى كل وظيفة:

بدأ تعميم التدريب في أول الأمر على مستوى الوظائف المتخصصة و المتعلقة بالأنشطة الظرفية ذات الطابع التنظيمي و التقني: التحضير لتحويلات تكنولوجية (وظيفة الإنتاج) و التحضير لتغيير في إجراءات أو في تنظيم العمل . لكنه بعد ذلك بدأ يتواجد في عدد متزايد من وظائف المؤسسة استنادا إلى إقرار مسؤولي الوظائف بأهميته كمتغير من المتغيرات التي تساهم في تطوير الوظيفة التي يرأسونها، ويتم في هذه الحالة إعداد طلبات تدريب خاصة بوظيفة معينة، لتشكل أساس إعداد مخطط التدريب العام بالمؤسسة.و الهيكل التنظيمي التالي يوضح التدريب كفرع على مستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة:

شكل رقم(3): التدريب كفرع على مستوى كل وظيفة



Source : L.Bélanger,A.Petit, J.Louis Bergeron , opcit,p:42.

حيث نلاحظ من هذا الهيكل التنظيمي أن التدريب يعتبر كوظيفة فرعية ضمن كل وظيفة من وظائف المؤسسة، حيث كل من وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية تتولى القيام بالنشاط التدريبي على مستواها.

البحث الثالث: أهداف التدريب و أسسه و أنواعه

يشتمل هذا المبحث على ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول لأهداف التدريب، أما المطلب الثاني فسنتناول فيه أسس التدريب، و يختم هذا المبحث بمطلب ثالث نتطرق فيه لأنواع التدريب.

المطلب الأول: أهداف التدريب:

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من:

- التأقلم و التجاوب مع احتياجات المشروع و طبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.
- تنمية الكفاءات و تنمية المهارات و تحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع .

1 – تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، و الهدف هنا تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل و ترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية، إن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا.

و على ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل.

و مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير و التطور مما جعل الحاجة إلى التدريب مستمرة لتتناسب و احتياجات المشروع[1]

كما قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى مكانة استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله أو لتطويره و تركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على:

- توضيح خطوات العمل و بتفصيل، مع التركيز على ما يجب عمله و ما لا يجب عمله.
- التركيز على المواقيت المختلفة و طبيعة التصرف في كل موقف.
- التركيز على ما يجب استخدامه من موارد مختلفة و أسلوب الاستخدام الأمثل.[2]

1علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1983، ص 353.
2أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص ص: 336،237.

2- تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة لأداء عمل معين لا يكفي، بل الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكينه من استخدام كل طاقته الذهنية و النفسية و توجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال ، و في هذا يقول أحد الكتاب إن المشروع عندما يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل، و ليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا مثلا فإننا لا نستخدم خبرته و كفاءته في مجال المحاسبة فقط، و لكن نستخدم كل طاقاته الذهنية و البدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها و توجيهها لصالح المشروع.[1]

3- أهداف أخرى:

1-3 تغيير الاتجاهات:

و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأوليات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين و آرائهم و قد تعني أيضا تغيرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف.

2-3- تقادم المعرفة:

إن تقادم المعرفة، و تبيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم، تبرز أهمية القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم الأحدث مما توصل إليه التقدم العلمي، و ذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، و استنادا إلى أن توسع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

4- الأهداف من حيث الكفاءة و مستوى التدريب:

يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع و محتوى التدريب بل من حيث درجة و كثافة أو مستوى التدريب إلى الأهداف الموالية:

1-4- التلمذة:

و يتم هنا تقديم خلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها، حتى و إن كان ذلك بصورة ابتدائية.

1أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 354 .

4-2- رفع مهارة الأداء:

و يتم هنا تعريض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة التي يتمكن فيها المتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعريض العاملين لنوع من المهارات و عليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

4-3- السيطرة و التفوق:

على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة، و أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع و أن يؤديها بصورة متفوقة.

5- أهداف التدريب حسب المدة الزمنية:

كما يمكن التفريق بين أهداف التدريب، و ذلك حسب المدة التي يخطوها المتدرب كالآتي:

5-1- أهداف قصيرة الأجل:

وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبية عاجلة و سريعة ناتجة عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإدارات.

5-2- أهداف طويلة الأجل:

و هي في الغالب تعطى احتياجات تنمية و تطوير، و تعبر عن رغبة المنظمة في النمو و التطوير و النضج الطبيعي للأفراد أو للإدارات[1].

6- الأهداف بحسب النشاطات

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها، إلى:

6-1- أهداف تدريبية عادية:

و هي الخاصة بالبرامج الروتينية كبرامج التعريف بالمنظمة، و واجبات الأفراد و وظائفهم و الشروط العامة للخدمة، و تأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها.

1أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 239،338 .

6-2- أهداف تدريبية لحل المشاكل:

فيها يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة و تحاول الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء.

6-3- أهداف تدريبية ابتكارية:

ويتم إعداد برنامج يسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، و هي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى لنقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية[1].

المطلب الثاني: أسس التدريب

هناك عدد من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن هذه الأسس ما يلي:

1-التدريب نشاط ضروري و مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاط رئيسي مستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة[2]. و لا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط و تنفيذ برنامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد، و لكنها مسؤولية مشتركة و مجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية و كذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة. و في كثير من المؤسسات تنظم مقابلات للفرد الجديد من قبل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاق هذا الفرد بالعمل و تلجأ المؤسسات إلى اتباع نظام يطلق عليه نظام الزمالة أو الرعاية[3].

و المقصود من هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته أحد العاملين القدامى في المؤسسة، كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، و تساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل و تمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بالعمل.

1محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، عمان، الأردن، ط1 ، 2007، ص ص: 168،169.
2الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية: العلاقات الإنسانية، ط1، دار المناهج، عمّان، الأردن، 2002، ص356.
3صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 214.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات و أعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها.و تعد برامج تدريب العاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل و إجراءاته حيث تساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة . وأخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ما كشفت ظواهر تنم عن تغيير في العادات و السلوك ، مثال ذلك كثرة الغياب أو ارتفاع معدل دوران العمل ، أو سوء العلاقات بين العاملين أو سوء معاملتهم لجمهور المتعاملين مع المؤسسة.

لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة واحدة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

2- التدريب نظام متكامل:

حيث يعتبر التدريب نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ،كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي[1].

و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالآتي[2]:

* التكامل و التفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.
- القائمين بالعمل التدريبي.
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

* التكامل في الأنشطة التدريبية و هي:

- توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية.
- توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات .
- توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم الأداء.

1الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص356.
2صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تصميم البرامج التدريبية.

- تجهيز المعدات و المساعدات التدريبية.

- إعداد المدربين.

- تنفيذ البرامج التدريبية.

- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

* التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل و التوازن بين هذه النتائج و هي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات و تحسين النتائج و خفض الوقت اللازم لأداء العمل.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين و علاقاتهم الإنسانية الأفضل، و إقبالهم و تحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية و التي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبراتو قدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

3- التدريب نشاط متغير و متجدد:

و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة ، ومن ثم يجب أن يتصف بالتغير و التجديد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته، وسلوكه و مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي[1].

4- التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية منها[2]:

- وجود خطة تحدد الأهداف و الأنشطة.

- توافر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

1الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 356، 357.
2صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217،218.

- توافر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.

- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب و الأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب و أخطاء التنظيم.

- توافر نظام سليم للاختيار و التعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح عيوب و أخطاء عمليات الاختيار و التعيين، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية.

- توافر نظام للحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أداءهم الوظيفي، ومن ثم يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتدريب الجدية، ويقبل عليه المتدربون بقناعة.

المطلب الثالث:أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب وفق الأسس التالية:

- حسب مرحلة التوظف.
- حسب نوع الوظائف.
- حسب المكان.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظف:

حسب هذا الأساس للتقسيم نفرق بين خمسة أنواع للتدريب وهي:

أ- توجيه الموظف الجديد:

يقصد بعمليات توجيه وتهيئة الموظف تزويد الموظف الجديد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجها لأداء وظائفه بشكل مرضي، و هذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد و إجراءات العمل بالمؤسسة[1].

1جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

وتشمل عملية توجيه الموظف الجديد، تقديمه للمؤسسة ووحدة العمل، والوظيفة حيث يحصل الموظف على التوجيهات الفكرية من زملائه العاملين ومن المؤسسة. وعادة ما تتميز التوجيهات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من زملائه بأنها غير رسمية،غير مخططة، غير دقيقة وقد تكون مضللة. ولذلك فإن قيام المؤسسة بتعريف الفرد بالمؤسسة بطريقة رسمية تمثل أهمية كبيرة ويؤثر البرنامج الفعال لتقديم الفرد للعمل تأثيرا فعالا على الفرد الجديد بل قد يكون النقطة الفاصلة و الحاسمة في نجاح أو فشل هذا الفرد[1].

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل و تدريبهم على كيفية أداء العمل.

و تختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، و غيرها من الطرق. ومن أهم البيانات و المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي[2]:

- معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخها، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري، و الخريطة التنظيمية لها.
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاستقطاعات.
- الإجازات العادية و المرضية و إجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة المهنية.
- موقع المؤسسة و الإدارات و الأقسام.
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.
- الترقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين و الزملاء.

1راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 159.
2أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص324.

ب- التدريب أثناء العمل:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل[1]

حيث ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب بمواقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، و ذلك من خلال المشرفين المباشرين فيها حيث يقوم هؤلاء بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين[2]

ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، و يعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجا يقتدى به.

جـ- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد ، خاصة عندما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الحاسوب في أعمال المشتريات و الأجور و المبيعات، يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة[3].

د- التدريب بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات و المعارف. و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية[4].

1صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص218.
2أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص325.
3أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص116.
4أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 326،325.

هـ - التدريب للتهيئة على التقاعد:

في المؤسسات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الإحالة على التقاعد و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه قد تم الاستغناء عن خدمته بالمؤسسة وذلك بإحالته على التقاعد يتم تدريبه للبحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالتقاعد.

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

حسب هذا الأساس نميز بين ثلاثة أنواع من التدريب وهي:

أ- التدريب المهني:

هو مجموعة من الأنشطة و الجهود التي تهدف إلى إكساب فئة العمال المهرة و النصف مهرة المعارف و الاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم أو رفع مهاراتهم[1].

و يمكن تعريف هذا التدريب المهني كما يمارس في المؤسسة، بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب مابين سنة إلى خمس سنوات[2].

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد و لكن لعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل فنون الحرفة. ومن أمثلة الأعمال الفنية و الحرفية التي يهتم بها هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيكا و الصيانة...إلخ.

و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من أنواع التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، و يحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب- التدريب التخصصي:

و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات ، هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة و المعارف هنا لا تركز

1علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية،شركة دار الهدى للطباعة و النشر،عين مليلة ، الجزائر، ص109.
2راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها[1].

جـ- التدريب الإداري:

و يتضمن هذا النوع من التدريب تنمية المعارف، المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا(الإشرافية) ، أو الوسطى، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من: تخطيط ، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات ، توجيه و قيادة، التنسيق و الاتصال[2].

3- أنواع التدريب حسب المكان:

حسب هذا الأساس يوجد نوعين من التدريب وهما:

أ- التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخلها ، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج التدريبية، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم تلك البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين بهذه المهمة[3].

و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه و أن يأخذ المهارات اللازمة لأداء العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب- التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة. و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية[4].

1أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره،ص ص: 117،118.
2أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص327.
3أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص118.
4المرجعالسابق، ص119.

- **شركات التدريب الخاصة:**

على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن إلى جدية التدريب فيها، و أنتفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

- **البرامج الحكومية:**

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

بالإضافة إلى الأنواع السابقة للتدريب يوجد نوع آخر من التدريب وهو التدريب الإلكتروني و الذي ظهر حديثا.

4- التدريب الإلكتروني:

إن اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات TIC في مجال التدريب على مستوى المؤسسات أدى إلى ظهور ما يسمى بالتدريب الإلكتروني e-formation، حيث يتمثل هذا النوع من التدريب في تقديم البرامج التدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب[1].

حيث نقصد بالأسلوب المتزامن نمط من أنماط التدريب الإلكتروني يتم من خلاله ربط المدرب بالمتدربين في بيئة تدريبية حقيقية بحيث يتواصل المتدرب مع مدربه مباشرة على الرغم من البعد والانفصال الجغرافي وبهذا النوع من التدريب يكون المدرب مشرفا على الفصل مع إمكانية محادثة المتدربين مباشرة بالإضافة إلى إمكانية رؤيتهم للسبورة الإلكترونية داخل القاعة في حالة الشرح. أما الأسلوب الغير متزامن فنقصد به أن تكون العملية التدريبية بين المدرب و المتدرب غير مباشرة وغير محكومة بوقت محدد، بل على فترات مختلفة ومثاله التدريب الذاتي عن طريق الإنترنت و الأقراص المدمجة CD-ROM

و المنتديات و البريد الإلكتروني[2].

1http:// www.elearning.edu.sa/?page=glossary.
2http:// www.elearning.edu.sa/?page=glossary.

إن مبدأ التدريب الإلكتروني يمكن إدماجه في إطار التدريب المسمى (عن بعد) و الهدف يتمثل في تخفيض وقت الحضور، بمعنى الوقت الذي يتم فيه تجميع الأفراد الخاضعين للتدريب مع مدربهم في نفس المكان وفي نفس الوقت[1].

وقد عرف استعمال التدريب الالكتروني تطورا كبيرا، تعكسه نفقاته التي انتقلت من 1 مليار دولار في عام 1997 الى 36 مليار دولار في 2005، بينما تراجعت نفقات التدريب التقليدي من 52 مليار الى 45 مليار دولار في نفس الفترة .

فهذه الاحصائيات تبين مدى الاهتمام المتزايد بالتدريب الالكتروني خصوصا مع الاستعمال المتزايد للانترنت.[2]

1http:// www.anema-formation.fr/eformation.htm.

[2]Bendiabdellah, abdeselem, tabtihabib, « l'apprentissage par accompagnement et la valorisation des acquises de l'expérience professionnelle », collogue international : formation, production de compétence et GRH, ORAN, 04-06-2005.

خلاصة الفصل:

مفهوم إدارة الموارد البشرية هو من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة نظرا لارتباطها بأهم عنصر داخل المؤسسة و المتمثل في العنصر البشري، و هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية، و لكن بصفة عامة يمكن اعتبارها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد بغية استخراج أفضل ما عندهم من كفاءات و طاقات.

و عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات خلال المراحل التي مرت بها عبر التاريخ، حيث لاحظنا أنه في كل مرحلة تم إعطاء أهمية أكبر لبعض الأنشطة الخاصة بهذه الوظيفة على حساب الأنشطة الأخرى وذلك حسب الظروف والتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة التدريب عرفت اهتماما أكبر خاصة خلال الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر مما أدى إلى اعتبارها قسما هاما من إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات.

ولقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الوظائف الأساسية في المؤسسة وذلك لعدة أسباب من أهمها أن المورد البشري أصبح يشكل مصدرا للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال ما يمتلكه هذا المورد من مهارات ومعارف ، والتي يمكن للمؤسسة تنميتها من خلال التدريب المستمر.

و التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية له عدة مفاهيم، ولكن بصفة عامة يمكن اعتبار التدريب كنشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معارف، ومهارات الأفراد بالإضافة إلى سلوكهم وهذا ما يؤدي في النهاية إلى زيادة أداءهم وأداء المؤسسة ككل، أما بالنسبة لمسؤولية التدريب فإنها تبقى مسؤولية مشتركة مابين الإدارات الوظيفية في المؤسسة،إدارة الموارد البشرية و الفرد العامل و التي لا يمكن أن تنجز بشكل كفؤ ما لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا.

ويتأثر موقع التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمجموعة من العوامل التنظيمية، الثقافية و السياسية حيث يمكن التميز بين ثلاثة حالات لموقع التدريب في الهيكل التنظيمي فقد نجد التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما قد نجد التدريب كوظيفة مستقلة بذاتها أي كغيرها من وظائف المؤسسة الأخرى مثل وظيفة الإنتاج، التسويق...إلخ. و بالإضافة إلى ما سبق نجد التدريب كفرع على مستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

و المؤسسات لا تقوم بالتدريب لمجرد القيام بهذا النشاط فقط وإنما تهدف من وراءه إلى تحقيق نوعين من الأهداف هما أهداف على مستوى الفرد وهي أهداف وسيطة تتمثل في تقديم المعرفة، تنمية المهارات و تغيير الاتجاهات، أما النوع الثاني فهو أهداف على مستوى المؤسسة وهي أهداف نهائية مثل: تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض معدل دوران العمل و الحوادث،...إلخ.

و لكي يكون التدريب فعالا فهناك مجموعة من الأسس التي يجب على المؤسسة أخذها في عين الاعتبار عند ممارسة النشاط التدريبي وهي أن التدريب نشاط مستمر ومتغير، كما أنه نظام متكامل وله مقوماته الإدارية و التنظيمية.

و للتدريب عدة أنواع إلا أنه يمكن تقسيم هذه الأنواع وفق ثلاثة أسس أو معايير حيث يتمثل الأساس الأول في التقسيم حسب مرحلة التوظف ، و الأساس الثاني يتمثل في التقسيم حسب نوع الوظائف ، أما الأساس الثالث والأخير فيتمثل في التقسيم حسب المكان ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوع من التدريب هو التدريب الإلكتروني و الذي ظهر حديثا نتيجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (TIC) على مستوى العديد من المؤسسات.

الفصل الثاني

تمهيد:

المبحث الأول: خطوات التدريب

المبحث الثاني: أداء المؤسسة

المبحث الثالث: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أثر سياسات التدريب على الأداء في المؤسسة

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق و انهيار الحواجز و موانع التجارة و تدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة و المتمثلة في الالكترونيات و تكنولوجيات الاتصالات، و التي أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصحبت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

و قد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة و اتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة و المعقدة، تغيير و تعديل أساليب العمل القديمة و كذلك الميل إلى إعادة تشجيع عملية البحث العلمي بالإضافة إلى إعادة تصميم بعض الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور العديد من الوظائف الجديدة، و هو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال القيام في تصميم برامج تأهيلية و تدريبية لسد النقص الحاصل في مهارات العاملين لديها و تأهيلهم لمسايرة التصاميم الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الأداء الفعال في وظائفهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في العمل و بيئته المحيطة.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق لأثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة حيث سنتعرض في المبحث الأول لخطوات التدريب ثم نتطرق في المبحث الثاني لأداء المؤسسة أما في المبحث الثالث و الأخير سنتناول فيه أثر سياسات التدريب على الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: خطوات التدريب

تم تقسيم هذا المبحث لثلاث مطالب، حيث جاء المطلب الأول تحت عنوان تحديد الاحتياجات التدريبية و المطلب الثاني فقد تضمن تصميم البرنامج التدريبي، أما المطلب الثالث و الأخير فقد تطرق لتقييم البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي يكون التدريب فعالا فإنه يجب أن يصاحبه دراسات وبحوث مستمرة، إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التدريب القيام باستقصاءات دقيقة ومنتظمة، ونظرا لأن أغلبية المؤسسات لا تقوم بمثل هذه الدراسات، وبالتالي تضع برامج التدريب دون أن تتعرف بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة أن تصبح الجهود المبذولة غير فعالة، كما تضيع وتتبدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التدريب[1].

لهذا يجب التفكير مسبقا وذلك بالتعرف على و جود حاجة إلى التدريب.

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية و أهمية تحديدها:

استخدم الباحثون مفهوم الاحتياجات التدريبية للتعبير عن معان مختلفة، أحيانا للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب، وأخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التدريب.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسبا لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، كما عرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارف، قدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور[2].

وبعض الباحثين يرون أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل، أو بعبارة أخرى الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى[3].حيث يعبر الوضع الحالي عن نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات ناقصة يراد تكملتها،

1صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص139.
2حسن أحمد الطعاني، التدريب : مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها ، دار الشروق للنشر، عمان،الأردن، 2002، ص29.
3بندر بن سعد الشتري ، تقويم أساليب الإحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية، 2003، ص51.

أو عن ضعف في الأداء والعلاقات يراد علاجه وتفاديه، أو عن مشكلة محددة (تنظيمية أو إنسانية يراد حلها)، وهذا ما يطلق عليه التدريب المستمر أو المعرفة المستجدة. أما الوضع في المستقبل فيعبر عن تكملة لهذه الجوانب أو تعديلها وتغييرها، وعلىهذا الأساس تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين، والمستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتمادا على الاستعداد النفسي، و القدرات الإبداعية، وتحمل المسؤولية.

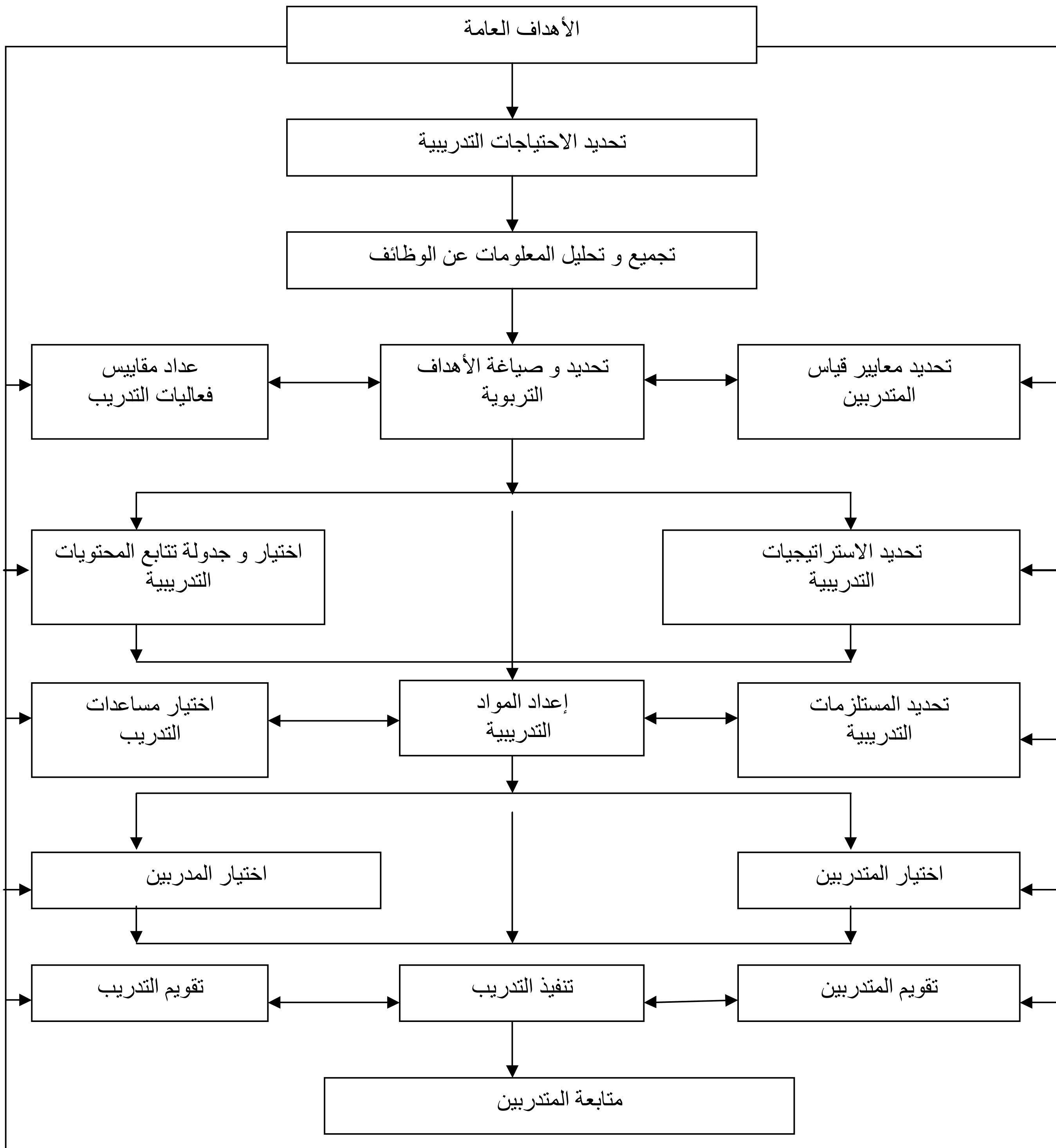
أما البعض الآخر من الباحثين فيعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق أهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات[1].

و يمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويرجع هذا القصور في الأداء لسببين، وأحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة إليه و لتوضيح ذلك نورد فيما يلي هذين السببين:[2]

- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، و يسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.
- هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة من تنفيذ العمل، و يسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، و يرجع هذا لأسباب منها مثلا: سوء تصميم الوظائف،عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها...إلخ، و هذا القصور لا يعالج بالتدريب و إنما يعالج بتلافي، أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

1بندر بن سعد الشتري ،مرجع سبق ذكره، ص52.
2أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 329،330.

الشكل رقم (4):نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: حسن أحمد الطعاني، "التدريب : مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، دار الشروق، عمّان، 2002، ص 22

ومما لا شك فيه أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة، ومفيدة تتضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية و يعزى ذلك للأسباب التالية:[1]

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- تساعد المسؤولين عن البرامج و تنفيذها على التخطيط الجيد، و تقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم، وعن مجال التدريب المطلوب.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين و زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم.

2- مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

تظهر الحاجة إلى التدريب بدقة بعد القيام بالدراسات التالية:

1-2 تحليل المنظمة:

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والإدارية بهدف تحديد الإدارة التي يكون فيها التدريب ضروريا بما يتماشى مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويتطلب تحليل المنظمة فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المؤسسة و رسالتها وأهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية المؤسسة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المؤسسة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المؤسسة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن هذا البرنامج[2].

1حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره ، ص 30.
2 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص190.

ويتم تحليل المنظمة من خلال الخطوات التالية:

2-1-1- تحليل أهداف المنظمة:

لا شك أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى ما تحققه من أهدافها والهدف هو الحالة التي يرغب في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة[1].

وكلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومتناسقة مع أهداف التنظيم الأخرى ومرتبطة مع الأهداف الخاصة بالمتدربين أمكن تحقيقها.

إن تحليل الأهداف يعد بداية الانطلاق لتحديد الاحتياجات التدريبية، فإذا لم يكن المحلل على دراية بما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإنه لا يستطيع تحديد المعايير السليمة التي سيجرى تحليل المنظمة على أساسها، ولما كانت أهداف المنظمة في حالة تغيير مستمر يجب على المحلل القيام بتحليل أهداف المنظمة بشكل دوري.

2-1-2- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة:

ويقصد به دراسة مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة، والتعرف على أهدافها واختصاصاتها ثم فحص العلاقة وتوزيع السلطة والمسؤولية بينها ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وقنوات الاتصال المختلفة وطرق انسياب المعلومات وأسباب تعطيلها[2].

2-1-3- تحليل المقومات النظامية:

عملية تحليل المقومات النظامية تتضمن دراسة مجموعة القوانين، اللوائح ،الإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة و المجهودات التي يبذلها الفرد بهدف الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها[3].

2-1-4- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة:

يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد، النوع، الجنس، العمر، التعليم والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة

1قاسم جميل، التدريب والتطوير الإداري، دار الكتاب الجامعي، العين (الإمارات العربية المتحدة)، 1989، ص 139.
2محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر، الرياض، السعودية، 1996، ص ص: 82،83.
3قاسم جميل، مرجع سبق ذكره، ص14.

والكفاءة أيضا، كذلك استقرار العمالة أو تقليلها وأسبابها والعمالة المتوافرة في سوق العمل، كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراد جدد لتوفر الكفاءات المطلوبة فيهم[1].

2-1-5- تحليل معدلات الكفاءة:

في هذه الخطوة تتم دراسة مجموعة مؤشرات الأداء للأفراد، ومعرفة مواطن الضعف والقوة، وذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها إن كانت بشرية أو إدارية، واقتراح السبل لمعالجتها، وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لها[2].

ويتطرق المخطط للتدريب في هذه الخطوة إلى العديد من مؤشرات الإنتاج والتكاليف، وجودة السلعة أو الخدمة، معدلات تشغيل الآلات والمعدات، أسباب البطء ودوران العمل وعدم الرضا عن الأداء وشكاوى المستفيدين من الخدمة[3].

2-1-6- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة:

في هذا الجانب يجري دراسة الأوضاع والظروف المستقبلية بالمنظمة حتى يمكن وضع البرامج التأهيلية التي تسهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتوقعة، والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائمة التطور والتغير. ومن أهم مجالات التغيير في المنظمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية مايلي:[4]

- التغير في الأهداف والسياسات التي تعمل المنظمة في ظلها.
- التغير في طبيعة عمل المنظمة ودخولها في مجالات جديدة للنشاط.
- التغير في أساليب الإنتاج، أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.
- التغير في نوعية العاملين بالمنظمة وتبيان مستوياتهم التعليمية.

وتؤدي هذه المتغيرات إلى استحداث ظروف عمل جديدة تتطلب الإعداد والتأهيل للتعامل معها من خلال إجراءات مختلفة بعضها تنظيمي، وبعضها فني تقني، وبعضها تدريبي وعلى المحلل هنا حصر الإدارات والأقسام التي تتأثر بتلك التغيرات لكي يتم التوصل إلى معرفة أين تحتاج المنظمة إلى تدريب.

1علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير:مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات،معهد الإدارة العامة،الرياض،السعودية،1981،صص:68، 69.
2محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 84.
3علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 69.
4علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص11.

2-2- تحليل العمل أو المهام:

يفيد هذا النوع من التحليل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب و تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتناول تحليل العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل و مراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة و دراسة كل مرحلة و مدى إمكانية تطويرها، الأجهزة و الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات وأجهزة حديثة، ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل، وماهي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ضوء هذه التغيرات[1].

و تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المهام، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

2-2-1- الاستبيان:

هوعبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها، بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، ولا بد أن تتوافر مجموعة من النقاط عند وضع الاستبيان، أي أن تكون[2]:

- أسئلةالاستبيان واضحة لا لبس فيها.
- لها إجابة واحدة و محددة.
- الإجابة المطلوبة تكون على هيئة إشارات أو علامات كي يسهل حصرها وتبويبها.
- موضوعية بحيث تلبي الغرض منها.
- معتدلة من حيث الزمن الذي تستغرقه في تعبئتها.

و من بين إيجابيات الاستبيان أنه يصل إلى عدد كبير من الأفراد و في أقصر وقت كما يعتبر قليل التكلفة، أما سلبيات هذا الأسلوب فتتمثل في صعوبة إعداده إذ يحتاج إلى متخصص بالبحث، كما أنه لا يعتبر دليلا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة[3].

2-2-2- المقابلة:

وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب و بين المتدربين ، تهدف إلى التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتتطلب المقابلة من القائمين عليها ما يلي[4]:

- صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق الهدف من المقابلة.
- الاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم أو التدخل في الإجابات.

1جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص343.

2حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره،ص ص:36،35.

3Pierre Casse, La formation performante, Office des publications universitaires, Alger,1994,P:130.

4حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص:36،35.

- الابتعاد عن الاستنتاج من الإجابات المطروحة.

وتتميز المقابلة بالإيجابيات التالية[1]:

- تعطي المتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات.
- تعطي الحرية للمتدربين للتعبير و الإفصاح عن المشكلات و أسبابها وطرق حلها.

كما أن المقابلة لا تخلو من بعض السلبيات منها:

- أنها تتطلب وقتا طويلا.
- لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من المتدربين.
- قد تحرج بعض المتدربين و تضعهم في مأزق.

2-2-3 الاختبارات:

تستخدم الاختبارات في مجال التدريب لغايتين أساسيتين الأولى كوسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، و الثانية لتقييم العملية التدريبية ويستفاد منها هنا كأداة لتحديد و تشخيص أوجه القصور في الأداء، مما يساعد على تخطيط العمليات التدريبية مستقبلا، ومن مزايا الاختبارات سهولة الحصول على النتائج و تسجيلها و الموازنة بينها[2].

أما من بين سلبياتها مايلي:

- عدم توفر الاختبارات المناسبة و المقننة في بعض الأحيان.
- الاختبارات تعطي مؤشرات عامة ولا يمكن اعتبارها نهائية في تقييم أداء الفرد

2-2-4 قوائم الاحتياجات التدريبية:

يعد مسؤولو التدريب قوائم أو جداول تحتوي أجزاء تفصيلية تحتل المهام الوظيفية، والأعباء التي يقوم بها الموظف، و الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن يمتلكها، ويطلب من الموظف أن يضع إشارة أمام البنود التي يرى أنه بحاجة إلى تنميتها، وإذا ما أحسن تصميم هذه القوائم و استخدامها على الوجه السليم يمكن توفير معلومات على قدر كبير من الدقة لأن الموظف يقوم بتحديد حاجاته بنفسه و يرشد المسؤولين إلى مواطن الضعف فيه و التي تحتاج إلى تدريب[3].

1Pierre Casse, opcit, P:131.

2حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره،ص ص:36 ،37.

3المرجع السابق ، ص38.

2-3- تحليل الفرد:

يقصد بذلك قياس قدرات الفرد ومهاراته في أداء وظيفته الحالية، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده لوظيفة أخرى في المستقبل، ومن أساليب تحليل الفرد نجد الاختبارات العملية ومقابلة الرؤساء المباشرين للأفراد.

وتستهدف عملية تحليل الفرد معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم، وتحديد المعلومات والمهارات التي يحتاجها كل منهم للتدريب عليها في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية لوظائفهم، ويتم تحليل الأفراد وفقا للأسس الرئيسية التالية[1]:

2-3-1- تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي:

ويعني تقسيم الأفراد إلى مستويات تتناسب والدرجات الوظيفية التي يشغلونها لأن هذه التقسيمات تؤثر في عناصر الخطة التدريبية بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين لأن الهدف من تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي هو تقسيمهم إلى فئات متجانسة بغرض تحقيق أعلى درجة من الفعالية التدريبية.

2-3-2- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي العام:

ويعني ذلك تقسيم الأفراد بحسب الاختصاص الوظيفي العام، ويخدم هذا التحليل في اختيار الموضوعات العامة للتدريب خاصة إذا كان هدف التدريب زيادة المعرفة كما يساعد هذا التحليل على اختيار أساليب التدريب المناسبة لكل تخصص.

2-3-3- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق:

تستمد بيانات هذا التحليل من واقع وصف الوظائف ودراسات العمل ويساعد مباشرة في اختيار المادة التدريبية التي تستخدم فعلا ولهذا فإن موضوعات التدريب سوف تحدد بدقة ووضوح من خلال تحليل بيانات التخصص الوظيفي الدقيق

2-3-4- تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي:

ويعني ذلك تصنيف المتدربين حسب المؤهلات سواء من حيث نوع المؤهل أو مستواه ويهدف هذا التحليل إلى إيجاد تجانس بين فئات المتدربين من ناحية وإعداد البرنامج التدريبي المناسب وبالتالي جعل العمل التدريبي أكثر كفاءة.

1 بندر بن سعد الشتري ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74 ،75 .

2-3-5- تحليل الأفراد حسب المؤهلات الإضافية:

ويعني المؤهلات غير الأساسية التي يحصل عليها العاملين كمؤهل إضافي بعضها تتناسب مع متطلبات العمل والبعض الآخر لا يتناسب فإن تحليل هذه المؤهلات الإضافية يسهم في تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل كمدربين.

2-3-6- تحليل الأفراد حسب مدة الخدمة:

ويعني هذا التحليل إعطاء معيار للتصنيف والتمييز بين المتدربين لأن مدة الخدمة تعكس درجات مختلفة من المعرفة الوظيفية، القدرة على الاستيعاب ومتابعة التدريب، القدرة على التكيف وقبول التغيير، وأنه من المفيد أن يجتمع في دورة تدريبية واحدة يكون أفرادها متجانسين من حيث مدة الخدمة والعكس يكون عدم الاستفادة.

2-3-7- تحليل الأفراد حسب التدريب السابق:

ويعني تصنيف المتدربين حسب التدريب الذي سبق أن حصلوا عليه (كما ونوعا) والهدف أن يؤخذ التاريخ السابق للمتدرب في الاعتبار عند تصميم العمل التدريبي الجديد حتى لا يتكرر التدريب السابق مع التدريب الحالي أو يكون أقل مستوى منه.

ويعتبر تحليل الفرد من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضا مجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد[1]:

- جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو جوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل و العوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات(المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

1علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ، ص ص:113،112.

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

نخلص إذا، إلى أنه من شأن هذه الدراسة التحليلية الشاملة للمنظمة: العمل أو المهام و الفرد، تحديد الجزء من المؤسسة الذي يحتاج إلى التدريب، موقعه في الخريطة التنظيمية، نوعية نشاطه وكذا النواحي العلمية أو العملية الواجب تنميتها لدى الأفراد الذين يشملهم برنامج التدريب.

المطلب الثاني: إعداد و تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية و التي تتضمن المواصفات و المكونات المختلفة لأنشطة التدريب بما يجعلها قادرة عند تنفيذها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، بمعنى القيام بتحضيرات مختلفة فيما يخص:

- الاختيار الدقيق لطريقة أو طرق التدريب المناسبة حسب كل موضوع.
- تحضير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة (تحضير و توفير المعدات و الوسائل وإعداد المدربين).

1- طرق التدريب:

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها و عيوبها وظروف استخدامها، وبصفة عامة يتوقف استخدام كل طريقة على عدد من الاعتبارات أهمها:[1]

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية و التنظيمية.
- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب مثل :القاعات، الأجهزة و المعدات..إلخ.
- تكاليف استخدام كل طريقة تدريبية و ملائمتها مع ميزانية التدريب.
- مدى ملائمة الوقت و المكان المتاح لكل طريقة تدريبية.

1http:// www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?idnews=361.

- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

وفي هذا الإطار، يمكن تقسيم طرق التدريب إلى قسمين رئيسيين:

- طرق تدريب العاملين(الإدارة الدنيا).

- طرق التدريب الإداري.

1-1- طرق تدريب العاملين:

من بين الطرق المستخدمة في تدريب العاملين في القاعدة مايلي:

1-1-1- التدريب في مكان العمل:

وهو أكثر أنواع التدريب شيوعا، ويتولى تدريب الأفراد في مكان العمل إما المشرفون عليهم وإما عمال قدماء يلازمونهم أثناء فترة التدريب، ويتم التدريب في هذه الحالة بطرقتين:

إما أن يكون في مكان العمل الفعلي حيث يكون الفرد تحت الإشراف أثناء قيامه بالتدريب على عمله، ويتلقى التوجيه و الإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان القيام بعمله، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل وفي أماكن خاصة معدة لذلك ولكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرار لمكان العمل الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم والتوجيه و الإرشاد كما في الحالة الأولى، وإنما الفرق هو في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج و توجيه التركيز في الاهتمام إلى تدريب الفرد وتعليمه، ومن الطبيعي أن تخصيص أماكن للتدريب و تزويدها بكل الظروف التي تجعلها تقترب من ظروف العمل الفعلي لا يستطيع توفير مثل هذه الأماكن سوى المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنها تعتمد على التدريب في أماكن العمل الفعلي مع السماح للأفراد تحت التدريب بالوقت الكافي وتوجيه نظر القائمين بالتدريب إلى الاهتمام في الدرجة الأولى بتعليم الأفراد وليس بكمية الإنتاج[1].

ويعد التغيير الدوري للعمل(job rotation) الذي يقوم به الفرد العامل في المؤسسة، شكل من أشكال التدريب أثناء العمل، وفي هذا النوع من التدريب يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة خلال وحدة العمل أو القسم، ويؤدي الفرد كل من هذه الوظائف لفترة زمنية محددة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب هو تحقيق المرونة في العمل فعلى سبيل المثال عند تغيب أحد الأفراد ، فإن فرد آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه، ومن المزايا الأخرى للتدريب في مجال العمل إلى جانب تحقيق المرونة هو أنه لا

1صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص146.

يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عمل منتج أثناء العملية التدريبية، أما بالنسبة لمساوىء التدريب في مجال العمل فتتمثل في تجاهل توجيه الفرد المتدرب نتيجة للضغوط الموجودة في مكان العمل كما أن العامل القديم قد ينقل أخطائه إلى العامل الجديد[1].

2-1-1- التدريب في قاعات الدراسة:

تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد المبادئ العلمية لموضوع معين، أو التعرف على اتجاهات نظريات معينة، وأيضا التدريب على حل المشكلات، وذلك يعني أن التعمق في المعرفة مطلوب في هذه النواحي، فقد تكون هناك بعض الجوانب بالنسبة لكل الوظائف تقريبا من الأحسن تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية أحسن من التدريب أثناء العمل، كما أن هناك بعض أجزاء التدريب التوجيهي و التدريب على الأمان يمكن أن تتم بكفاءة عالية من خلال هذه الطرق وبصفة عامة يمكن استخدام طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية في تدريب الأفراد الفنيين و المهنيين و الإداريين وذلك عندما تكون هناك حاجة ضرورية للتعمق في النظريات و المبادئ و المفاهيم بالنسبة للموضوعات محل البحث[2].

ومن مزايا هذا النوع من التدريب أنه يمكن من انتظام أكبر عدد ممكن من الأفراد في برنامج التدريب وبأقل عدد ممكن من القائمين بالتدريب ،كما يناسب هذا النوع الحالات التي يكون من الممكن فيها إعطاء المعلومات المطلوبة عن طريق إلقاء المحاضرات أو عرض الأفلام أو غير ذلك من وسائل العرض السمعي و البصري، و إذا كان العدد المطلوب تدريبه قليلا فإن ذلك يمكن من إدخال عنصر المناقشة في البرنامج واستخدام أساليب أخرى بالإضافة إلى المحاضرات مثل أسلوب المواقف الافتعالية (roleplaying) وهذا النوع مفيد خاصة في التدريب على العلاقات الإنسانية[3].

3-1-1- التلمذة الصناعية:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية و التي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى(في أوربا) و كان نظام التلمذة الصناعية منتشرا أيضا في كل الدول العربية تقريبا، ومازال مطبق في تعلم بعض الحرف حتى يومنا هذا، ويتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته ويتقاضى أجر أقل بكثير من العامل العادي المؤهل، ويشيع استخدام التدريب عن طريق التتلمذ في

1راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص167.
2مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ،ص ص:376،375.
3صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص147.

الأعمال الحرفية بصفة عامة مثل أعمال الكهرباء و السباكة، والدهان وغيرها، ومعظم العمال المنتمين لهذه المهن تعلموا حرفتهم بهذه الطريقة وتتراوح الفترة لبرامج التدريب عن طريق التتلمذ عادة ما بين سنتين إلى أربع سنوات، ولكنها في بعض الحرف قد تصل إلى عشر سنوات مثل أعمال الحفر أو النقش على المعادن(الذهب، الفضة، النحاس، البرونز، الحديد،...إلخ [1]).

4-1-1- التدريب في مجالات خاصة:

تقوم كثير من المؤسسات بإعداد برامج تدريب في بعض المجالات الخاصة التي تفي بأغراض معينة ومحددة، فقد تضع المؤسسات التي تحتل فيها مشكلة الأمن الصناعي أهمية خاصة ، برامج لتدريب العاملين على الأمن وأصوله و أساليبه و بالنسبة للأعمال التي يتعرض القائمون بها لحوادث العمل ، وقد تقام برامج خاصة للتدريب في الرقابة على جودة الإنتاج، بالنسبة للمؤسسات التي يكون لجودة إنتاجها أهمية خاصة مثل المؤسسات التي تعمل في صناعات المواد الغذائية[2].

2-1- طرق التدريب الإداري:

هنالك عدة طرق للتدريب الإداري ومن أهمها ما يلي:

1-2-1- التنقل بين الوظائف: job rotation

ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، وقد يكون الموقع الإداري إدارة أخرى أو قسم آخر أو من فرع إلى فرع آخر، ويساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة[3].

ولهذا الأسلوب من أساليب التدريب الإداري عدة مزايا من أهمها:[4]

- زيادة خبرة المدير وتوسيع مجال خلفيته العملية.
- الحد من الرقابة و الملل الذي قد يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لإنجاز عمل ما وتمكنه من هذا العمل، عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات وقدرات جديدة ومختلفة.
- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص200.
2صلاح الشناوي، مرجع سبق ذكره، ص149.
3صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص239.
4محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص:225، 226.

- المساعدة على خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل مدير على مشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى.

وبالرغم من هذه المزايا التي يقدمها هذا الأسلوب، فإنه لا يخلو كذلك من بعض العيوب و التي من بينها:

- تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية.
- انخفاض إنتاجية الفرد الناتجة عن نقله إلى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة قد ارتفعت.
- إن كثرة تنقل المديرين بين الوظائف المختلفة قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كاف من الخبرة و المهارة للشخص في أي عمل معين، أي أنه يعرف أعمالا كثيرة، ولكنه غير خبير في أي منها.
- يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.

وبالرغم من هذه العيوب يشيع استخدام هذا الأسلوب بين الوظائف في منظمات الأعمال، وبصفة خاصة لتأهيل أعضاء الإدارة الوسطى لشغل المراكز الإدارية العليا.

1-2-2- التدريب في مكان العمل:

لقد تعرضنا لهذا الأسلوب فيما يخص طرق تدريب العاملين ومثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين، ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة كما تحدث فعلا، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل، كذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر و الإرشادات التي يقدمها لمرؤوسه والمساعدات في حل المشكلات التي تواجهه وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، تهيئ للمرؤوس فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة ، ولكن هناك عيبين رئيسيين يتصف بهما هذا الأسلوب:[1]

أولا، أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط و الممارسات الإدارية وتوارثها جيل بعد جيل، ثانيا أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسيه بمعنى أنه حتى لو كان الرئيس مديرا ممتازا فهذا لا يعني أنه سيكون حتما معلما ممتازا، حيث أن أي فرد إذا استطاع أن يكون مديرا فعالا فهذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع أن يخلق مناخا تدريبيا ملائما لتنمية مرؤوسيه.

1محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سبق ذكره، ص223.

1-2-3- إسناد مهام خاصة:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية ومن أمثلة المهام الخاصة الإشراف على إدخال منتج جديد، أو وضع خطة لزيادة التوزيع من منتج ما في إحدى المناطق أو تمثيل المؤسسة في مناسبات معينة[1].

1-2-4- المحاضرات:

تعتبر المحاضرة اتصالا رسميا شفويا من جانب واحد بين فرد ومجموعة من الأفراد، يتولى المحاضر تقديم مجموعة من الأفكار المترابطة وتستخدم المحاضرات عندما تريد الإدارة نقل مجموعة من المعلومات إلى المتدربين، وتمتاز بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد[2].

ومع ذلك فإن لهذه الطريقة عيوب، حيث أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب، فالمحاضرة عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا توجد معلومات مرتدة من المحاضرين، كذلك ضرورة تناسب موضوع المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من الإنصات التام أثناء المحاضرة بين المتدربين[3]. وللتخفيف من هذه السلبيات يوصي علماء الإدارة بعدم استخدام وسيلة المحاضرات لوحدها بل تتبع بمناقشات.

1-2-5- تمثيل الأدوار:

يستخدم هذا الأسلوب بتجمع عدد من المتدربين مع المشرف ويتم تكليف فرد أو اثنين بتمثيل أدوار معينة بشكل تلقائي وطبيعي كما لو كانوا في الحياة الواقعية، وهذا الأسلوب ينمي لدى الأفراد مهارات العلاقات الإنسانية ويستخدم أساسا في تدريب الأفراد على مواجهة العملاء وعلى عمليات البيع و التدريب على إدارة المقابلات الشخصية...إلخ[4].

فمثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية ، يقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل

1صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره، ص240.
2عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سبق ذكره، ص111.
3مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص376 .
4عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سبق ذكره، ص111.

منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله[1].

وتمثيل الأدوار يكون مفيدا جدا عندما يتم تبادل الأدوار بين المتدربين بحيث يلعب المشرف دور المرؤوس و يلعب المرؤوس دور المشرف، لكن مع ذلك توجد مساوئ في طريقة تمثيل الأدوار أهمها أن هذه الطريقة تقوم على مواقف اصطناعية وما يستنبط من هذه الأدوار يخلق حدودا وقيودا على نقل المبادئ التي تم تعلمها إلى المواقف الحقيقية للعمل، ولهذا يجب أن يكون الدور مصمما بعناية وأن يرتبط المشتركون في البرنامج بالأدوار المرسومة[2].

6-2-1- دراسة الحالات:

بدأ استخدام هذه الطريقة في تدريب المديرين بجامعة هارفارد الأمريكية وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة، مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الأفراد أو غيرها، ويقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث[3].

ويبدو من التجارب العملية أن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة، ولكنها لا تخلو أيضا من العيوب مثل انتهاء المناقشة الخاصة بالحالة دون التوصل لحلول محددة للمشكلة مما قد يؤدي إلى استياء المشاركين، كما قد يستحوذ على المناقشة عدد محدود من الأعضاء دون ترك الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهة نظرهم ويعتمد أيضا نجاح هذه الطريقة على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج في إدارة المناقشة بفعالية[4].

1كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الجزائر، 2000، ص172.
2Pierre Casse, Opcit, P P :165,166.
3محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص229.
4Alain Meignant, Manager la formation, editionsliasons, 6ième édition, paris،2003, P :238.

1-2-7- نمذجة السلوك:

هو أحد أساليب التدريب التي تستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق ما يلي:[1]

- بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين.
- إتاحة الفرصة أمام كل فرد لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل.
- توفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

هذا وعادة ما تستخدم نمدجة السلوك في تدريب كل من:

- المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا بهدف زيادة درجة التفاعل بين الموظفين والمشرفين، ويشمل التدريب في هذا المستوى كيفية تحقيق النظام و الانضباط وإحداث التغيير والارتقاء بمستويات الأداء المنخفض.
- المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بهدف رفع كفاءتهم في التعامل مع المواقف الشخصية مثل: المشكلات المرتبطة بالعمل و العادات غير المرغوب فيها.
- تدريب كل من الموظفين و المشرفين بغرض تحقيق نوع من الانسجام و التعاون بينهم، حيث يتيح الفرصة أمام الجميع لتوجيه النقد و المساعدة وتحقيق نوع من الثقة و الاحترام المتبادل بين الموظفين و المشرفين.

1-2-8- تدريب الحساسية:

طبق هذا الأسلوب لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ويتم فيه تجميع مجموعة من المتدربين وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات فكل فرد بإمكانه أن يعرض موضوعا للمناقشة كما بإمكانه أن يوجه حديثه ويلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر، ويحدد (كريس آرجيريس) فوائد تدريب الحساسية فيما يلي:[2]

- يمكن المشرف من الإطلاع على المشاكل الحقيقية للمؤسسة وذلك من خلال المناقشة المفتوحة و غير المقيدة بين المتدربين.

1جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص228 .

2عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سبق ذكره، ص112.

- يمكن الفرد من فهم نفسه أكثر أي يمكنه من اكتشاف السلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة من طرف الأفراد الآخرين وذلك من خلال الانتقادات التي توجه له أثناء المناقشة وبالتالي يمكنه أن يتخلى عما هو غير مقبول ويركز على الاحتفاظ بالسلوكيات التي تلقى القبول من طرف الآخرين.
- يمكن الفرد من اكتشاف وفهم الأفراد الآخرين من خلال ما يقدمونه من آراء وأفكار.

وهذا الأسلوب لا يطبق إلا من طرف القليل من المؤسسات، ففي نظر الكثير من رجال الإدارة فإن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نشوء الصراع و العداء بين المتدربين.

1-2-9- المباريات الإدارية:

تعتبر المباريات الإدارية من أهم الأساليب الحديثة في تدريب المديرين ووفقا لهذه الطريقة يقسم المشتركون في البرنامج إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل مؤسسة وهيئة، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع، الإنتاج، الأفراد و التمويل و تستمر المباراة الإدارية لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها، وهكذا حتى نهاية المباراة حيث يتم تحديد مراكز كل مجموعة، ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباريات الإدارية استخدام الحاسبات الإلكترونية حيث يتم برمجة الكمبيوتر لمباراة معينة يراد القيام بها وهكذا تتاح الفرصة لكل المشتركين لاتخاذ قرارات في مجالات معينة أو في مستويات إدارية محددة ومعرفة نتائجها و الآثار المترتبة عليها في مواقع أو وحدات أخرى داخل المؤسسة، مثال: اتخاذ قرار بتنويع المنتج في مجال إدارة التسويق ومعرفة كيف تتأثر الإدارات الأخرى الرئيسية: من إنتاج، تمويل وقوى عاملة بهذا القرار ويمكن بالتالي تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها دون أن تتأثر المؤسسة سلبيا ، في حالة ما إذا كانت القرارات المتخذة سيئة أو غير فعالة[1].

ومن المميزات الأساسية لهذه الطريقة هي خلق مناخ عمل مماثل للمواقف الفعلية التي يواجهها المديرون في حياتهم العملية دون الأخطار التي تترتب عن وقوعهم في أخطاء أو قيامهم بتصرفات غير سليمة، والتي قد ينتج عنها تحمل المؤسسة لخسائر مالية كبيرة و بالرغم من ذلك يعاب على هذا الأسلوب صعوبة محاكاته أو تمثيله للضغوط و الحقائق المصاحبة لعملية اتخاذ القرار الفعلية في الواقع الوظيفي، بالإضافة إلى أن الأفراد يتصرفون عادة بطريقة تختلف في المواقع العملية الحقيقية عنها في المواقع المصطنعة التمثيلية.

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص231.

1-2-10- المؤتمرات:

المؤتمر أسلوب من أساليب التدريب يعتمد على تجميع عدد من الأفراد المختصين في مجال معين لمناقشة مواضيع محددة، بحيث يتبادل الأعضاء الآراء حول المواضيع المطروحة للنقاش وبالتالي فكل عضو بإمكانه أن يطلع على أفكار وخبرات غيره فيما يتعلق بالمواضيع المطروحة للنقاش، وفي المؤتمر لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة بل يوجد رئيس المؤتمر الذي يتولى توجيه المناقشة لحث الأعضاء على التركيز على موضوع الدراسة، وبعد انتهاء المؤتمر تصدر عنه توصيات وهي علاج لبعض المواضيع المطروحة للمناقشة[1].

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة غالبا لا تعتمد على طريقة واحدة في التدريب بل تجمع بين طريقتين أو أكثر فتتبع المحاضرة بمناقشات أو بتمثيل الأدوار، ويتبع تمثيل الأدوار بمناقشات وهكذا...، غير أن المعيار الرئيسي لفعالية التدريب هو مدى تحقيق الأسلوب للهدف فقد تصلح طريقة معينة لتحقيق هدف بذاته ولا تصلح غيرها لتحقيق ذلك الهدف، فبينما تساعد المحاضرات و المؤتمرات على اكتساب المعرفة، يجدي تدريب الحساسية قليلا في اكتسابها، وبينما تفيد دراسة الحالات و المباريات الإدارية كثيرا في تنمية مهارات حل المشكلات و اتخاذ القرارات ،لا تأتي المحاضرات بفائدة تذكر في هذا المجال ، ويرى رجال الإدارة أن دراسة الحالات و المباريات الإدارية تأخذان المرتبة الأولى في تنمية القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات أما المحاضرات و المؤتمرات فتأخذ المرتبة الأولى في اكتساب المعرفة ، ويضعون تمثيل الأدوار في المقدمة بالنسبة لمهارات التعامل مع الغير أما تدريب الحساسية فيأتي في المرتبة الأخيرة فيما يتعلق باكتساب المعرفة وحل المشكلات.

2- إمكانيات التدريب:

بعد القيام بتحديد مواضيع التدريب و الطرق اللازمة لتنفيذها، يصبح من الضروري تحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ برنامج التدريب و الحصول على الإمكانيات المساعدة على ذلك والتي تنقسم بدورها إلى قسمين هما: الإمكانيات المادية و الإمكانيات البشرية.

2-1- تحديد مكان التدريب:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة، أو مركز التدريب التابع لها مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا

1عبد الفتاح بوخمخم ، مرجع سبق ذكره، ص113.

التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج، ومما يعاب عليه محدودية الخبرات والمهارات التي ستنتقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة و متنوعة، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة و القدرة لذى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج يحكمه عاملان أساسيان هما[1]:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين، وسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- مدى توافر مراكز تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات و ظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

2-2- الإمكانيات المادية:

من المعروف في مجال التدريب أن التعبير عن الأفكار أو الآراء بمجرد الكلمات ليس كافيا، فحتى لو اختير الموضوع بعناية وعرض بمهارات اتصال عالية، فإن مجال عدم الفهم أو الاستيعاب من جانب المتدربين يبقى مفتوحا، مالم يزود بالوسائل أو المساعدات البيداغوجية اللازمة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من العوامل الهامة التي تساهم في انتظام التدريب واستفادة المتدربين منه، من حيث أنها تعمل على تسهيل نقل الخبرات و المعلومات إليهم وتخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارة المناقشات، حيث تجعل مواضيع التدريب ذات طابع مشوق يعين المتدربين على تتبعها و الاهتمام بها بالقدر الذي يبقي ما يتم تعلمه عن طريقها محفوظا لمدة أطول، مقارنة بتلك التي يتم تحصيلها عن طريق التدريب اللفظي البحت.

1 خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217، 218.

تضم المساعدات البيداغوجية الوسائل البصرية و السمعية البصرية، ويخضع اختيارها لطريقة التدريب ومدى القدرة في استخدامها و الاستفادة منها.

2-2-1- الوسائل البصرية:

تستعمل هذه الوسائل كمساعد للمتحدث، الذي يكون متحكما تماما في اتجاه وسرعة الدرس، ويقرر النقطة التي يتم عندها استخدام هذه الوسائل المتمثلة في[1]:

- اللوحات الورقية و السبورات العادية أو البيضاء، وتتميز بقلة التكاليف وسهولة الإعداد و الاستخدام مع مراعاة الحاجة إلى الكتابة بحروف كبيرة وواضحة وتجنب كتابة كافة المعلومات أثناء التقديم تفاديا لضياع الوقت.

- أجهزة عرض الشفافات، وتتميز بسهولة الاستعمال، إذ يمكن استخدامها مع الأنوار العادية للغرفة، وبإمكان المتحدث الاتجاه نحو الجمهور أثناء الكتابة على الشفافة واستخدامها والتي تضم كلمات أو رسوم بيانية توضيحية.

- الشرائح الفيلمية الصامتة، وتتيح عمليات تقديم قابلة للتنقل، ويمكن من خلالها تسجيل ومراجعة وترتيب الدروس قبل التقديم، كما يتطلب استخدامها إظلام القاعة للحصول على رؤية أوضح.

2-2-2- الوسائل السمعية- البصرية:

تتمثل هذه الوسائل فيما يلي[2]:

- أجهزة الفيديو، ويستعمل كمساعد أو مشارك للمتحدث ويتميز بسهولة الاستخدام مع وفرة الأجهزة وتنوع أشكالها، يستخدم في بعض الصناعات ومع المجموعات الكبيرة لشرح طرق استخدام آلة ميكانيكية أو كيفية تفادي خطر استعمالها، كما يتميز بقلة النفقات نسبيا بحيث يستطيع المقدم استخدام الشريط عدة مرات ولمدة طويلة حسب الظروف، لكن وعلى الرغم من أنه لا يسمح للمتدربين بالمشاركة الفعلية في مناقشة ما يعرض من خلاله، فإنه يمكن استخدام أسلوب الشرح و المناقشة بعد العرض ليحقق التدريب هدفه.

- أجهزة الإعلام الآلي، و التي تستخدم في إطار التدريب المبرمج، وتعمل كمدرب آلي يعمل لوحده، حيث يتم تصميم برامجها بالشكل الذي يؤدي إلى تفاعل المتدرب معها، بالنظر إلى احتوائها على العديد من الفروع والمسالك، وهي ذات نمط ثابت، إذ لا يمكن إدخال أي تغيير بها إلا بتدخل مصمم البرنامج.

1نزيهة بوعود، مرجع سبق ذكره، ص87.
2المرجعالسابق، ص87.

2-3- الإمكانيات البشرية:

من المعلوم أن برنامج التدريب هو نتاج جهد مجموعة من الأشخاص المتخصصين، لكن نجاح البرنامج أو فشله يتوقف أساسا على نوعية التدريب المقدم، أي على نوعية وكفاءة المدربين الذين يساهمون في: تحديد معدل سرعة البرنامج، يقدمون نتائج خبراتهم أحيانا في التحضير لبرامج التدريب، كما أنهم يلعبون دورا هاما في تقييم برامج التدريب و المتدربين، إضافة إلى ذلك يمكنهم نقل مواقفهم وعاداتهم في العمل بشكل لا إرادي إلى المتدربين.

يمكن التأكيد على ضوء ما سبق على إعطاء أهمية كبرى للمدرب، وتتجلى هذه الأهمية من خلال مكانته في المؤسسة، فهو إما يتبع مسؤول التدريب مباشرة على مستوى إدارة التدريب أو مسؤول مصلحة التدريب في أحد فروع المؤسسة، الأمر الذي جعل مهمة اختيار المدربين ووضع معايير لتوظيفهم عنصرا أساسيا في تصميم برامج التدريب.

2-3-1- معايير اختيار المدربين:

لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المدربين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب و المحتوى التدريبي، فلا يمكن أن تتشابه مثلا صفات مدرب يستخدم التغيير الدوري للعمل لمجموعة من العمال مع صفات مدرب يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المديرين، وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج التدريب ومحتواهوالدارسين ونوع وأسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين، وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح وهي[1]:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.

1أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص347.

- القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر الدارسين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

- القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في تقبل الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.

- الحيوية و النشاط بما يمكن من جذب انتباه الآخرين.

2-3-2- مصادر الحصول على المدربين:

تتعدد مصادر الحصول على المدربين فمنهم من الإدارة أو المؤسسة نفسها، وكذلك المديرون و الموظفون الفنيون، ويعتبر هؤلاء من المدربين الذين يتم اختيارهم من داخل المؤسسة، كما يمكن الإستعانة بمدربين من خارج المؤسسة مثل أساتذة الجامعات و الخبراء المتخصصين في التدريب و بعض مديري الإدارات في أي مؤسسة أخرى وفيما يلي شرح لهذه المصادر[1]:

أ- مدربو الإدارة أو المؤسسة نفسها:

تتوفر لدى مدربي الإدارة أو المؤسسة المعرفة بالإدارة و المهارة الفنية و الخبرة العملية، لذلك فهم مصدر جيد في إنجاح التدريب، لكن هذه الفئة الصغيرة لا يمكن الاعتماد عليها كليا لتدريب أعداد كبيرة من الأفراد و بالرغم من أن الاتجاه الحديث لدى المؤسسات و المنظمات التدريبية العالمية هي تكوين أو إيجاد مثل هذه الهيئة التدريبية الخاصة بالمؤسسة، فإن عدد هؤلاء سيكون دائما محدودا ولن يفي بكل متطلبات التدريب، ولذلك ، وكما يرى بعض رواد المؤسسات التدريبية أنه من الأفضل أن تكون مهمة هذه الفئة الخاصة بالمؤسسة هي تنمية مهارات التدريب للقائمين بالتدريب أي حسب المصطلح المتعارف عليه(تدريب المدربين).

ب- مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة:

يعتبر مديرو و رؤساء الإدارات المختلفة من ذوي الاختصاصات المتنوعة، عناصر جيدة تستعين بهم إدارة التدريب لاستثمار معارفهم وخبراتهم الوظيفية لصالح تنمية القوى العاملة بها وتتفق معظم النظريات الإدارية و التدريبية في مميزات الاستعانة بمديري و رؤساء الإدارات المختلفة في التدريب وهي كالتالي:

- توسيع قاعدة الاتصالات بين المديرين و بين المتدربين.

1حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص:77، 79.

- إزالة بعض معوقات العمل الناتج عن سوء التفاهم بين الإدارة وبين المنفذين لأوامرها.
- زيادة خبرات الرؤساء المديرين في الإطلاع و البحث و التحضير للتدريب.
- زيادة ثقة المتدربين برؤسائهم في العمل.
- إيجاد فرص متعددة لرؤساء الإدارات للقيام بدور المديرين أثناء قيام أولئك بالتدريب.

أما الجانب السلبي المتعلق باستخدام الرؤساء و المديرين فيتعلق بانشغالهم بالتدريب وغيابهم عن مؤسساتهم وعن أعمالهم اليومية.

ج- أساتذة الجامعة:

فهم أيضا أحد روافد إدارات ومراكز التدريب لما يمتلكونه من مهارات التدريب الفعال والمعارف التخصصية.

د- خبراء التدريب من خارج المؤسسة:

من المصادر الأخرى للحصول على المدربين هم خبراء التدريب من خارج المؤسسة، ويمكن استقطاب عدد من الخبراء و المتخصصين من الذين يعملون في مجالات التدريب و الاستشارات في موضوعات معينة لهم خبرة فيها، وقد يؤدي استقطاب المتخصصين من خارج المؤسسة إلى تبادل الخبرات والإطلاع على تجارب الآخرين في المجال نفسه، مما يعزز دور المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2-3-3- إعداد المدربين:

تتطلب الاستعانة بالموظفين و المديرين التنفيذيين و المشرفين كمدربين أكفاء استثمارا خاصا في برامج التدريب داخل المؤسسة و خارجها، فعلى الرغم من تقديم العديد من الجامعات والمعاهد المتخصصة لدورات تدريب خاصة في هذا المجال، إلا أنه من الأفضل أن تعمل المؤسسة على تطوير قدراتها الذاتية في ذلك، ضمانا لملائمة البرامج المقدمة مع المتطلبات الوظيفية وتخفيض التكاليف.

تختلف مواضيع ومدة وجدولة البرامج المعنية حسب تنوع الأنشطة التي يقوم بها المدربون المحتملون وتشترك في الهدف النهائي المتمثل في إكسابهم المهارات و الطرق التي يحتاجون إليها لأداء واجباتهم، فلتحقيق هذا الهدف ينبغي أن تتضمن برامج التدريب كحد أدنى مهارات الاتصال مع أشخاص راشدين، كيفية التخطيط للبرامج بما يشمله من تحديد للأهداف، كيفية اختيار واستعمال أساليب ووسائل التدريب المساعدة وتقييم البرامج و المتدربين، أما الإستراتيجية التي يجب اعتمادها في ذلك، فتقوم بشكل رئيسي على الحالة العملية، مما يعني ضرورة تسجيل أداء هؤلاء المدربين أثناء فترات تطبيقهم

العملي على شرائط الفيديو وإعادة عرضها بغرض النقد، دون استبعاد طرق أخرى كالمحاضرة والمناقشة و العمل ضمن أفواج صغيرة[1].

بعد الانتهاء من عملية تصميم البرنامج التدريبي، تتم جدولته، بمعنى تحديد موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل خلال فترة البرنامج وتنسيق التتابع الزمني للمواضيع، وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على أنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، حيث تختلف هذه الأخيرة بحسب المواضيع المقترحة ومدى حاجة المؤسسة الملحة للأشخاص الأكفاء أو عدم إمكانية الاستغناء عن الأفراد المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية محدودة.

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، وأي البرامج الفاشلة التي سوف تستبعد، ولكن بالرغم من أهمية هذه العملية إلا أن القلة النادرة من المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب، من تمارسه على أساس علمي ومنهجي، بالنظر إلى الصعوبات التي تعتري القيام بها و المتمثلة في المخاوف التي تتملك المعنيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المتحصل عليها، لكن الصعوبة في التقييم لا تنتفي معها قيمة المحاولة، فإثارة الصعوبات التي تعترض دراسة ما لا تعرقلها، بل تساعدها لأنه من المعروف أن نتيجة كل دراسة تتوقف على درجة استيعاب وتفهم الصعوبات التي تعترض طريقها مقدما ودرجة الاستعداد لهذه الصعوبات، وفيما يلي سوف نتطرق إلى معايير تقييم فعالية البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى مجالات التقييم وطرقه وفي الأخير سنتعرض إلى خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي.

1- معايير تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

تقاس فعالية التدريب بالآثار التي أنتجتها، فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمؤسسة ولقد اقترح كيرك باتريك KIRK PATRICK أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب، وهذه المعايير هي:

1نزيهة بوعود، مرجع سبق ذكره ، ص91.

1-1- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة وأيها أكثرها صعوبة...إلخ[1].

وعادة يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات متعددة تتلخص في[2]:

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة مايتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر، وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء فتصور إدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2-1- التعلم:

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات وفيما يخص تعلم المهارات تحديدا، فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد للمهارة المقصودة، فمن خلال الاختبارات الكتابية، أو التحريرية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية، أو يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد، فإنه لابد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج[3].

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص202.

2علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ، ص120.

3راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص17.

ويلاحظ أن كلا من نتائج رد الفعل و التعلم يتم تجميعها أو الوقوف عليها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب ونتيجة لذلك، فإن هذه الأساليب لا تفيد في تحديد مدى الاستخدام الفعلي لمحتوى التدريب في الوظيفة.

1-3- السلوك:

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال و التعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وتتمثل في[1]:

- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة في التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية: المتدرب، رئيس المتدرب، مرؤوس المتدرب، زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه،الجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب وأيضا لربط التغييرات التي تحدث ببرنامج التدريب.
- يجب إجراء تقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعليا ما تعلمه، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.
- ضرورةالاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة و المجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب.

1-4- النتائج:

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات، و الربحية، معدل دوران العمل، الغياب والشكاوى....إلخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع

1علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ، ص121.

أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد و لكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب القدرة على التحكم فيها[1]. و يتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك إجراء اختبار قبل وبعد التدريب بالإضافة على وجود مجموعة ضابطة.

ومن بين المؤشرات و النسب المستخدمة في تقييم برامج التدريب ما يلي:[2]

نصيب العامل من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العاملين

نصيب دينار الأجور من التدريب = إجمالى ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجور

معدل الإستفادة = عدد المستفيدين من الدورات التدريبية / متوسط عدد العاملين

2- مجالات التقييم في التدريب:

تشمل عمليات التقييم المجالات الآتية[3]:

- تقييم البرنامج التدريبي،
- تقييم المتدربين،
- تقييم المدربين.

وسنقدم فيما يلي شرحا مختصرا لكل مجال من المجالات السابقة.

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص203.

2أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص365.

3حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص:152،154 .

2-1- تقييم البرنامج التدريبي:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءته ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

2-1-1- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف، أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب و الوسائل و الأنشطة لتنفيذ الهدف ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد.

2-1-2- تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:

تهدف هذه العملية للتأكد من أن البرنامج يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

2-1-3- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:

تهدف هذه العملية إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات و الاتجاهات مع مراعاة التكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

2-2- تقييم المتدربين:

تهدف عملية تقييم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما وتعد بيئة التدريب و الإمكانيات المادية والبشرية عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج على ضوئها.

لذا تعد عملية التقييم المستمر لسلوك، وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب، وبعد عودتهم إلى مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي، المعيار الصحيح الذي يبنى عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وهو إكساب المتدربين المعارف، المهارات و الاتجاهات المرغوبة.

2-3- تقييم المدربين:

تهدف عملية تقييم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات و الكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفاءات تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب.

لذا يعتبر الإعداد الجيد للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات و المهارات و الكفاءات التخصصية والخبرة العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة و يعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

3- طرق تقييم البرنامج التدريبي:

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التدريب و من هذه الطرق ما يلي:

3-1- الاستقصاءات و الاختبارات:

يدور المدخل الأول حول توزيع استقصاءات على المتدربين عند نهاية البرنامج التدريبي وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج و أهم المشاكل التي واجهتهم، ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء و المقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين، أما المدخل الثاني فإنه يقوم على أساس قياس المعرفة و المهارة التي اكتسبها المتدرب وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته[1].

إن قيمة هذه المداخل إنما تتضح فقط في سهولة تطبيقها دون مشاركتها الإيجابية في تقييم برامج التدريب بصورة موضوعية، حيث أوضحنا سلفا أن الهدف الأساسي من التدريب هو تغيير في سلوك الفرد المتدرب في عمله وفي النهاية تحسين فعالية المؤسسة ولكن المداخل السابقة لا تقيس سلوك الفرد في عمله، ومن ثم فإن توضيح حب المتدرب أو كرهه لبرنامج تدريبي معين، بالمقارنة بين نتائج اختباراته قبل وبعد برنامج التدريب لا تجدي شيئا طالما أن ما تعلمه المتدرب لم ينتقل بعد إلى الوظيفة التي يعمل فيها[2].

1جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص363.
2مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص3.

3-2- مؤشرات الأداء:

من الطرق الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل و مقارنتها قبل وبعد انتهاء العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، ورجال البيع و الموزعين وغيرهم من العاملين، وقد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعة سلفا تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب، وتمثل الأهداف التدريبية مصدرا لهذه المعايير لكنه قد يظهر من أول وهلة أن هذا المدخل مثمر بالنسبة لمشكلة التقييم، لكنه يتضمن قصورا أساسيا و مضمون هذا القصور هو أنه لا تكون لدينا معرفة عما إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسنا في مؤشر الأداء أم أن هذا التحسن تم التوصل إليه كنتيجة تفاعل عوامل أخرى، فمن الممكن التوصل إلى مثل ذلك التحسن في الأداء عن طريق التخطيط الجيد للإنتاج و الإشراف الدقيق، فإذا كنا قد نظمنا برنامجا تدريبيا شاملا لرجال البيع مثلا و في نهاية العام اتضحت لنا زيادة مبيعات الشركة بنسبة 10% فكيف نعرف عما إذا كانت هذه الزيادة ناتجة عن التدريب أو أنها ناتجة عن زيادة في طلب المستهلك لأسباب متعلقة بالمزيج التسويقي؟ و من ناحية أخرى إذا انخفضت المبيعات خلال العام، فهل يعني ذلك أن برنامج التدريب كان غير فعال[1]؟.

3-3- قياس الأداء:

من الطرق الأكثر دقة في عملية التقييم، والتي يمكن بها التغلب على أخطاء الطرق السابقة، هو قياس الأداء قبل وبعد برنامج التدريب، وهناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب حيث يمكن التفريق بين هذه التصميمات أخذا في الحسبان الاعتبارات التالية:[2]

- مجموعات القياس، ونعني بها تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة المتدربين فقط، أو مقارنة مجموعة المتدربين بمجموعة أخرى لم تتدرب.

- وقت القياس، ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد في تقييم فعالية التدريب ويمكن التركيز هنا على جميع البيانات بعد التدريب أو جمعها قبل وبعد التدريب.

وبناء على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب حيث يوضح الجدول التالي هذه التصميمات.

1جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص364.

2أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص363.

جدول رقم(2) : التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

		قياس معايير الفاعلية	
		بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
مجموعة الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلق التدريب	(3)	(4)

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص:204.

فالمنهج رقم (1) في الجدول يقوم على تطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب وطبيعي أن البيانات التي يوفرها هذا المنهج لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما المنهج رقم (2) فيقوم على تطبيق مقياس فعالية التدريب قبل بدايته ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب وهذا المنهج أفضل من المنهج الأول من حيث أنه يوفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفعالية مثل: الأداء في العمل قبل التدريب وبعده وهو بذلك يمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج للتدريب وليس نتاج لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

ويقوم المنهج رقم (3) على تطبيق مقياس الفعالية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب ، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد

الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما المنهج رقم (4) فهو أكثر المناهج الأربعة إحكاما إذ يقوم على قياس الفعالية، قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفعالية التدريب أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في قياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فعالية التدريب.

3-4- السلاسل الزمنية:

في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل وبعد التدريب على فترات زمنية دورية، كما يمكن استخدام المجموعات القياسية مع السلاسل الزمنية، ومن مزايا السلاسل الزمنية إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل معدلات الحوادث، الإنتاجية، الغياب، والتي تختلف بمرور الوقت، فعلى سبيل المثال تم استخدام أسلوب السلاسل الزمنية لتقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين سلوك الأمان الوظيفي في صناعة المواد الغذائية حيث أظهرت النتائج تحسن سلوك الأمان لدى العاملين الذين التحقوا بالبرنامج بالمقارنة بأولئك الذين لم يلتحقوا به، وبصفة عامة لا توجد وسيلة مثلى للتقييم، ولكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات منها:[1]

- حجم البرنامج التدريبي.
- الغرض من التدريب.
- الآثار المترتبة على عدم فعالية البرنامج.
- تفضيلات المؤسسة لأسلوب التقييم.
- تكاليف تصميم واستخدام الأداة أو الأسلوب.
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج.

1جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص364.

فعلى سبيل المثال إذا كانت الإدارة تهتم بمعرفة مدى التغيير في مهارات الاتصال لدى العاملين الذين شاركوا في أحد البرامج التدريبية فإنه يمكن استخدام الأسلوب التجريبي القائم على مقارنة الأداء قبل وبعد البرنامج وذلك بدون أو مع استخدام مجموعات ضابطة، مثل هذا الأداء يعطي الإدارة درجة عالية من الثقة في أن أي تغيير في مهارات الاتصال يرجع بالدرجة الأولى إلى المشاركة في البرنامج.

ومن ناحية أخرى، فإن أدوات التقييم التي لا تعتمد على الاختبار المسبق أو استخدام مجموعات المقارنة تعتبر مناسبة في المواقف التي يهتم فيها المدير بالتعرف على مدى تحقيق مستوى معين من الأداء، على سبيل المثال: هل يمتلك العاملون الذين شاركوا في برنامج لتغيير السلوك القدرة على توصيل أفكارهم للآخرين؟ في مثل هذا الموقف فإن المدير لا يهتم بمقدار أو نسبة التغير ولكن وجود تغيير من عدمه.

4- خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي:

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي يجب أن نأخذ بها عند قيامنا بعمليات التقييم للبرنامج التدريبي وهي:[1]

4-1- الاستمرارية:

تمتاز عملية التقييم بالاستمرارية، حيث تبدأ من التخطيط للبرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية:

- أثناء التصميم.
- أثناء التدريب.
- بعد التدريب.

4-2- الشمولية:

- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي جميع عناصره، ومكوناته و المستلزمات الإدارية والفنية والمالية.

-أن يشمل التقييم للبرنامج التدريبي الأهداف و المحتوى، بيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة، موعده ومدته.

-أن يكشف التقييم عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية من أجل تلافيها، وتصحيح المسار.

1حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 154، 155.

4-3- المشاركة:

وتعني أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، مسؤول التدريب، المشرفون، المدربون والمتدربون أنفسهم.

4-4- توفر مقيمين أكفاء:

حيث يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال، يتحلون بالنزاهة، الموضوعية و الدقة و يمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية.

4-5- توفر تغذية عكسية مستمرة:

تعتبر التغذية العكسية من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج، ومن مصادر الحصول على التغذية العكسية، نتائج البرنامج التدريبي (مخرجاته) ويتمثل ذلك في آراء المتدربين أنفسهم ، مدى تحسن أداءهم ، أو من خلال ملاحظات المدربين والمشرفين و المسؤولين الآخرين حول مدى انعكاس التدريب على الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين، فالتقييم والتغذية العكسية يمثلان المفتاح لتحديد النجاح النهائي للمتدرب ويستطيع المقيم الكفء ملاحظة الأهداف و النشاطات التدريبية وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة.

و تشمل عملية التقييم ثلاثة مجالات هي تقييم البرنامج التدريبي و الذي يتم قبل التنفيذ و أثنائه و بعده أما المجال الثاني فيتمثل في تقييم المتدربين و أخيرا تقييم المدربين .

و تجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج التدريبية منها : الاستقصاءات و الاختبارات ، مؤشرات الأداء و السلاسل الزمنية . و لكي يتم تقييم البرنامج التدريبي بشكل جيد لا بد أن يتصف هذا التقييم بمجموعة من الخصائص هي: الاستمرارية ، الشمولية ، المشاركة، توفر مقيمين أكفاء و تغذية عكسية مستمرة .

المبحث الثاني: أداء المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول مفهوم الأداء، أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى تطور فكرة الأداء، و أما المطلب الثالث فسنبين فيه معايير الأداء و يختم هذا المبحث بمطلب رابع و أخير نتطرق فيه لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء لاتيني (performance) و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا و محددا performto بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[1]

و يعرف الأداء بأنه " قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة " [2]

كما يعرف الأداء بأنه " يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة "[3]

و يقصد بالأداء كذلك " المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها ". [4]

من خلال هذه التعاريف تتضح الكثير من العوامل المساهمة و المؤثرة في الأداء و التي يخضع بعضها إلى سيطرة الفرد بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة و تبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص و هي:[5]

- **الفرد:** و ما يمتلكه الفرد من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات.
- **الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

1علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادي – حالة الجزائر –"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص5.
2حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1990، ص 12 .
3عامر الكبيسي، المركزية و اللامركزية في الأدب و الإدارة، (مجلة التنمية الإدارية) ، العدد 14، سبتمبر، بغداد، العراق، 1980، ص 110.
4محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية، 2003 ، ص 73.
5محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

- و تجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء و هي:[1]

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المهارة و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز
- المثابرة و الوثوق: و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

المطلب الثاني: تطور فكرة الأداء

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لا بد من النظر للمفهوم القديم و الجديد للأداء.

- **النظرة القديمة للأداء:**

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها [2]، و لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لـ:taylor الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها، و لقد كان جوهر الدراسة التي أجراها taylor هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات و دراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها[3]، نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء، و لكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط كما أشرنا.

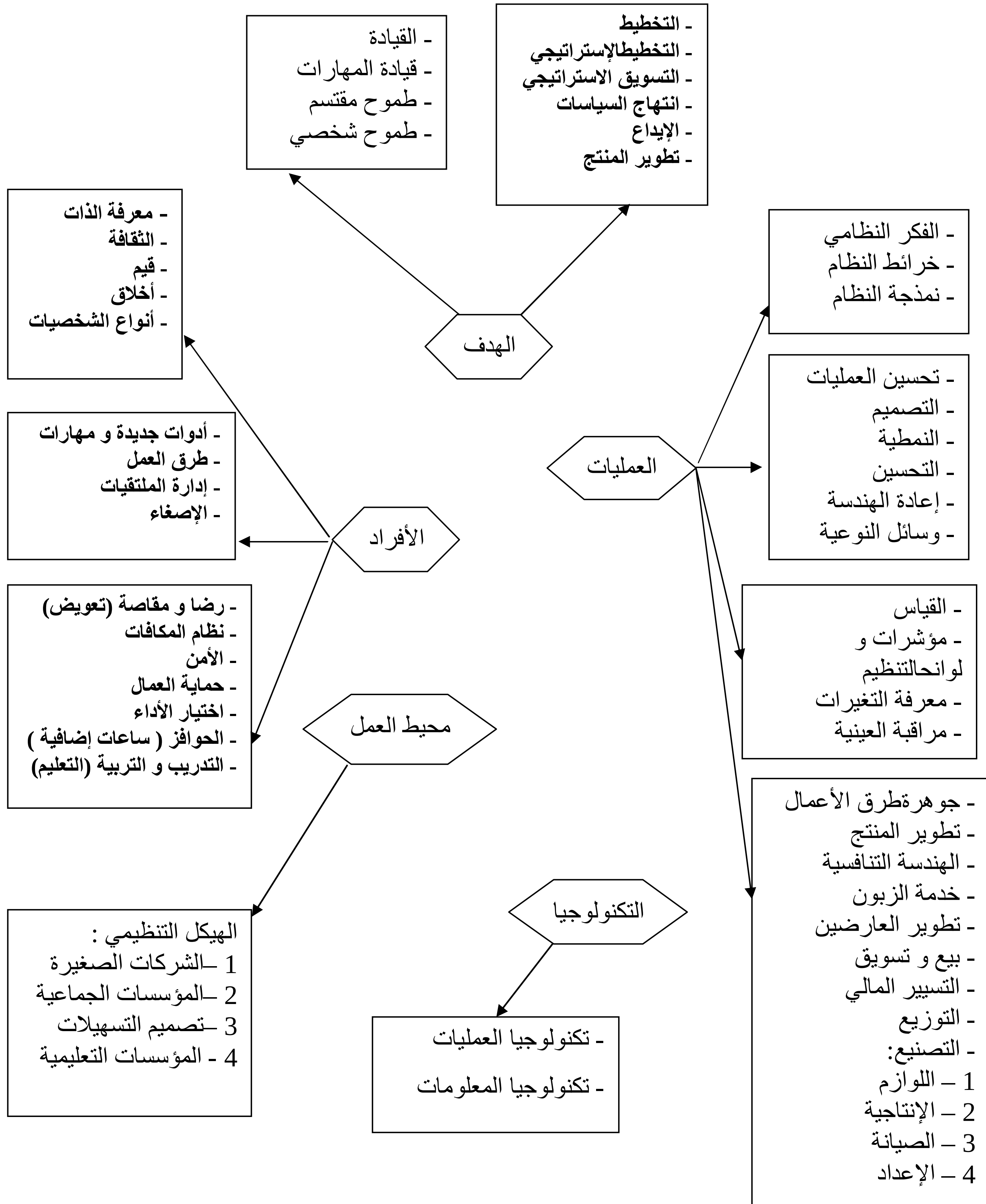
1محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74،75 .
2عقيل جاسم عبد الله، " مدخل في تقييم المشروعات " ، دار الحامد للنشر ، عمّان، الأردن، 1999، ص 189.
3فاروق محمد السعيد راشد، " التنظيم الصناعي و الإداري "، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة، مصر، 2001، ص 103.

- **النظرة الحديثة للأداء:**

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء و ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما و الأفضل و الأنجح في السوق، و هو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، و قد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية و الرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، و من ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء حسب ما يوضحه الشكل التالي[1]:

1علي السلمي، تطوير أداء و تجديده في المؤسسات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1998، ص 11.

الشكل رقم (5): المستوى العالمي للأداء



المصدر : علي السلمي ، تطوير الأداء و تجديده في المؤسسات ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر 1998 ، ص 11

و بالتالي يمكن القول أن المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و منه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية و مدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن كما يوضح الشكل أصبح اليوم يحمل معنى أوسع، و يقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان و حمايته، و بالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء أصبح من الضروري و من المحتم، نستطيع القول أن الهدف الأساسي من وجود تسيير (إدارة) في أي مؤسسة هو الضمان و تأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها[1].

- **تحقيق الأهداف**: و السبيل الأساسي لضمان و تأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء (الأنشطة) الموصلة إلى هذه الأهداف، إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى نتائج.
- **تخطيط الأداء**: و لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية و البشرية و المعنوية، و يجب تهيئة الظروف و الأوضاع التنظيمية و الإدارية، و يجب توفير المعلومات و الإرشادات و المعايير الموجهة للأداء، أي هيئة و توجيه الظروف لإمكان الأداء.
- **تسهيل تحقيق الأداء**: و لا تستطيع مؤسسة أو الإدارة المعنية أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكتشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة و مراجعة الأداء و تبيين احتمالات النجاح المستهدفة.
- **مراجعة الأداء**: حيث تتغير الأوضاع و الظروف، و تتبدل الأساليب و التكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى و تستحدث أهداف و تطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير في الأداء وفقا لتطور الظروف و الموارد و المعوقات المتغيرة باستقرار.
- **تطوير الأداء**: و نظرا لانفتاح الأسواق، و اشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي النسبي أمرا صعبا للمؤسسة إن لم تعمل على تحسين أدائها، و تميز منتجاتها للتفوق على المنافسين و إشباع رغبات المستهلكين، بشكل يتفوق تماما على المنافسين.
- **تحسين الأداء:** هذه العناصر الأساسية الست تكون جميعا مفهوما متكاملا هو " إدارة الأداء "

1علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

- **إدارة الأداء:** و المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل الأداء أنه في أغلب الأحيان تختلف الأداء الفعلي على الأداء المخطط (الأهداف).
- **فجوة الأداء:** و لحل هذه المشكلة هناك النموذج الديناميكي لتحسين الأداء، الذي يعتبر من أحدث النماذج و أحسنها لأنه يقوم على التعديل المستمر بدراسة الواقع الحالي للمؤسسة و الواقع المحيط بها، و يتم التركيز على المورد البشري بالحفز على الابتكار و استثمار القوة الذهنية، و إعطاء الصلاحية للإنجاز، و التركيز كذلك بالمقابل على السوق و العملاء بإعطاء المفهوم الكامل للخدمة و مفهوم الحل الشامل و خلق القيمة لتصل في الأخير إلى إعادة البناء و التجديد و ليس الترميم. ذكرنا أنه للقيام بالتعديل المستمر لا بد من دراسة الواقع الحالي للمؤسسة و من بين التحاليل التي تقوم بها في هذا تحليل المستوى التكنولوجي.
- **إدارة الأداء نظام مفتوح:**

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية و تقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، و مجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى و تتأثر بها، و نتيجة تفاعل العمليات و استخدامها للموارد يحقق النظام نتائج و أهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات، و تتكامل هذه المدخلات و العمليات و المخرجات جميعا فيما بينها و تتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة، و من ثم يتكون نظام إدارة الأداء – شأنه شأن جميع النظم – من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات و هي الموارد و المستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات و الموارد الأولية و القوى المحركة و طاقات البشر و خبراتهم، و العمليات و هي الأنشطة و الإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، و المخرجات و هي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات و استهلاك الموارد[1].

و إدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح بمعنى أنها تتكون من أجزاء متفاعلة و معتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها و تؤثر فيها، فإنها تطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يحقق الأداء نتائجه المرجوة، و التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء من نوعين، الأول هو التوازن بين المدخلات و العمليات و المخرجات في النظام، و كذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، و بين العمليات المختلفة، و بين المخرجات،

1علي السلمي، ، مرجع سبق ذكره ، ص 135.

و النوع الثاني من التوازن في نظام إدارة الأداء هو التوازن الخارجي بمعنى التكيف و التعادل مع متطلبات البيئة المحيطة و متغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية و التقنية داخل المؤسسة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة[1]، و يقصد بتوازن الأداء بالترابط و التناسق و التكامل بحيث تكون عمليات الأداء متناسقة و متناغمة مع الموارد الداخلة إليها في نظام الأداء، و كذلك تتناغم عمليات الأداء مع المخرجات التي تنتهي إليها، و من ثمّ تتناغم أجزاء نظام الأداء الثلاث (المدخلات، العمليات، المخرجات) مع بيئة النظام إدارة الأداء، و هي التكامل بحيث تكون الإدارة بجميع عناصره، و تجنب الخطأ الشائع في كثير من المؤسسات إذ تأخذ بعض عناصر النظام مثل عملية تقييم الأداء دون تطبيق عمليات تخطيط و توجيه وتشخيص الأداء.

المطلب الثالث: معايير الأداء:

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين معايير الأداء و معدلات الأداء، فقد يختلف المفهومان في التسمية و لكنهما يتفقان في القصد، على حسب الدقة المراعاة في استخدام المدلول الحقيقي للكلمة، و هكذا نجد أن المزج الذي يقع فيه الكثيرون بين معدلات الأداء و معايير الأداء، لن يستقيم إلا إذا روعي في معدلات الأداء نفس الاعتبارات الضرورية عند إعداد و استخدام معايير الأداء.

و لزيادة الإيضاح، إذا قصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجزة بجهد إنساني خلال فترة زمنية معينة، أو الوقت اللازم لأداء عمل إنساني معين في ظل الظروف العادية، أو إنتاج كمية معينة من العمل بمواصفات محددة خلال فترة زمنية معلومة حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن معايير الأداء، و ذلك للأسباب التالية[2]:

- إن معايير الأداء تمثل مدخلا أو منهجا نموذجيا كتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة، و ذلك على العكس من معدلات الأداء التي تمثل واقعا فعليا.
- إن معايير الأداء يلزم ترشيدها، و تغييرها بين فترة و أخرى، بناءً عما تسفر عنه تحليلات المدخلات و المخرجات، و نظرا للتغير في الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة، سواءً كانت ظروف داخلية أو خارجية، أما معدلات الأداء فهي تعكس حقائق ثابتة.

1علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 136.
2خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 73 .

- إن القصد من معدلات الأداء يقلل من فاعليته من حيث الدور الرقابي، حيث أنها تعكس إنتاج كمي و نوعي فعلي خلال فترة محددة.

و تعرف معايير الأداء بأنها " المنهج النموذجي الملائم، من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة "، و الذي يعكس الأساس المرشد و المحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة.[1]

و على هذا يمكن أن نصنف المعايير التي تقيس الأداء في المؤسسة إلى مجموعتين متداخلتين هما[2]:

1- المجموعة الأولى:

معايير تقيس الأداء في المؤسسة في دورتها التشغيلية (المدخلات و العمليات و المخرجات) و معايير أكثر شمولا تقيس الأداء في المؤسسة بالنسبة للبيئة المحيطة بها و المجموعتان من المعايير تقيس الأداء الكلي للمؤسسة، فأما معايير الدورة التشغيلية فتقسم إلى إنتاجية، فنية، مالية، بشرية و تسويقية وأما تلك التي تقيس الأداء بالنسبة للبيئة فتقسم إلى اقتصادية، اجتماعية وقومية.

2- المجموعة الثانية:

معايير كمية وأخرى نوعية، فأما الأولى فتقاس بمعدلات ونسب ومعاملات، مثل معدل الإنتاجية و عائد الأرباح ومعدلات الغياب و التأخير و الحوادث و الإصابات، و أما معايير النوعية فيدخل فيها الحكم و التقدير، الذي يكون غالبا مبنيا على مقارنات، وتعتبر المقاييس الكمية أكثر موضوعية من المقاييس النوعية، ذلك أنها تعتمد على الأرقام كما يمكن إخضاعها للاختبارات الإحصائية التي تثبت صحتها وثباتها ومعنوية الفروق عند المقارنات، ولكن المعايير النوعية من جهة أخرى يمكن أن تتحقق فيها درجة كبيرة من الموضوعية، فالحكم الذي يصدره مدير على جماعة من المرؤوسين بشأن درجة تعاونهم وانسجامهم مثلا إنما هو حكم مبني على خبرة المدير وممارسته، التي تمده ببعد النظر وتوفر قدر من العمق في حكمه، هذا بالإضافة إلى أن استخدام التقديرات و الأحكام غالبا ما يعتمد على تقديرات عدة أشخاص، و يختار هؤلاء الأشخاص ممن يوثق بهم من ذوي الخبرة و المهارة و القدرة على التقييم، ثــم تقارن تقديراتهم و يستخرج منها الحكم الصادق، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن استعمال الأرقام في الأحكام النوعية، وذلك عن طريق الموازين أو الدرجات فقد تكون هناك خمس أحكام للانسجام بين

1خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره ، ص 74.
2سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، مركز سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة ، 1998، ص ص:221 ،224.

المرؤوسين تتدرج من عدم الانسجام تماما إلى انسجام قليل إلى انسجام متوسط، فانسجام كبير ثم انسجام تام، ويعطى كل واحد من هذه التقديرات درجة معينة، فمثلا من صفر إلى أربع درجات، أو من واحد إلى خمسة، الأمر الذي يسهل من معالجتها إحصائيا.

ويضاف إلى المجموعتين المذكورتين للمعايير الداخلية و الخارجية و الكمية و النوعية مجموعة ثالثة تتعلق بالزمن القصير، المتوسط و الطويل الأجل و تنطوي معظم المعايير التشغيلية (الكفاءة ، الربحية، المبيعات و التكاليف) تحت المدى القصير، الذي يكون عادة سنة أو أقل، وتدخل بعض المعايير الخارجية و التي تعكس علاقة المؤسسة بالبيئة تحت المدى المتوسط، مثل: التكيف و المرونة وتنمية القوى العاملة وفتح مجالات جديدة للإنتاج و التطوير، واتّباع قيم المجتمع وإشباع حاجات الأفراد، أما المعايير التي تحسب على المدى الطويل فهي الاستمرار و الاستقرار و التقدم و رفع مستوى المعيشة و المساهمة في رقي المجتمع.

ويلاحظ أن المعايير المذكورة، تغطي كافة الأبعاد التي تؤثر في المؤسسة وأهدافها وأداءها، وهذه هي الأبعاد التنظيمية و الإنسانية و الفنية و البيئية ، وهي أبعاد متداخلة، متفاعلة وتؤثر في بعضها البعض فتماسك البناء التنظيمي وسلامة هيكل الإدارات و الأقسام يؤدي إلى انتظام العمل وانسيابه، ومرونة البناء التنظيمي تؤدي إلى مقابلة التغيرات الجارية أو المتوقعة، وتعتبر جدة الآلات و المعدات وكفاءة أداءها عاملا من عوامل جودة المنتج، هذا بالإضافة إلى أنها قد ترفع الروح المعنوية للعاملين، نظرا لعدم تعطلها أو تسببها في إيذائهم، كما أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى ارتفاع رغبة العاملين في العمل، مما يسهل التعاون فيما بينهم ويؤدي بالتالي إلى إتمام العمل بالمواصفات المقررة و الوقت المحدد، وإذا كان التنظيم غير الرسمي متوافقا مع التنظيم الرسمي نتيجة لإشباع حاجات الأول ومقابلة توقعاته فإن فرص الفعالية لا شك تزداد، بعكس الحال التي توجد فيها منازعات بين التنظيم غير الرسمي و الإدارة، أو تكتل من جانب العاملين ضد التنظيم الرسمي و اتفاقهم على الإضرار بأهداف المؤسسة ومصالحها ، وهكذا نجد أن الصفات الإيجابية أو السلبية في أحد العوامل تؤثر تأثيرا مقابلا بدرجة أو بأخرى في بقية العوامل، وتؤثر بدورها في المؤسسة بأكملها وكذلك أداءها الكلي و فعاليتها.

المطلب الرابع: تقييم الأداء

تتمثل عملية تقييم الأداء بقياس مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمات بشكل عام.

حيث تهدف إدارة قوة العمل في أغلب المنظمات إلى تحديد نوعية و كمية الأداء للعاملين في محاولة منها لتقدير قدرة و قابلية الأفراد للتوسع في أداء أنشطتها مستقبلا. فضلا عن تحديد مواطن الضعف و القدرة بهدف إعادة برامج تدريبية تنهض بمستوى الأداء[1].

يقصد بتقييم الأداء:

أن تقاس أعمال العامل من زاويتين رئيسيتين هما:

أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

ب-مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور.

كما يقصد بتقييم الأداء دراسة و تحليل أداء العمال لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و كفاءتهم في القيام بأعمالهم [2].

"طرق تقييم أداء العامل":

توجد عدة طرق لتقييم الأداء (أداء العامل) و يمكن تقيسمها كما وردت في الكتب الإدارية إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الطرق التقليدية .

2- الطرق الحديثة .

أولا: الطرق التقليدية: و تشتمل على ثلاثة أنواع من الطرق و هي :

1- طريقة الميزان أو الدرجات :

و في هذه الطريقة يزود المشرف الذي يقوم بتقييم العاملين بنموذج مطبوع لكل فرد يقيمه، و يحتوي النموذج على عدد من الخصائص التي تعطي الفرد تقديرا أو درجة كما هو موضح بالجدول التالي[3]:

1جلال محمد النعيمي ، المدخل إلى الدراسة العمل، دار الحكمة للطباعة و النشر ، الموصل، العراق، 1990، ص 196.

2صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر، ص 305 .

3عبدالرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1990 ، ص341 .

جدول رقم(3): طريقة التقييم بالدرجات

الصفة الدرجة	صفر	5	10	15	20
جرد العمل	رديئة	أقل من متوسط	متوسطة	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا يبالي	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد الصعوبة في التعاون	يحب عمله	مستعدة للتعاون	يحب التعاون دائما
حب العمل	لا يهتم بعمله	لا يبالي	متوسط	يحب عمله	يحب عمله جدا
سرعة إنجاز العمل	ينتج عددا قليلا من الوحدات	لا يكاد ينتج العدد المطلوب	ينتج عدد المطلوب	أسرع من المعتاد	ينتج عددا كثيرا من الوحدات

يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الأفراد حسب كفاءة كل منهم، فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة و أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، أي أنه يرتبهم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم و يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة كالإنتاج و المواظبة و السلوك و التعاون.

2- طريقة القوائم:

و يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، الذي يقوم بتقييمه و يستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع هذه الجمل أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إلماما شاملا.

3- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر من الطرق الجيدة و هي تتم من خلال قيام المدير (الرئيس المباشر) بمتابعة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر و تسجيل الأحداث الإيجابية و السلبية التي يقومون بأدائها، و كذلك تسجيل سلوك كل فرد منهم تجاه الأحداث و هذه المتابعة تمكن الرئيس المباشر من الحصول على معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة و موضوعية بعيدا عن الحكم الشخصي و التحيز، و حتى يتمكن المدير من تطبيق هذه الطريقة بنجاح فعليه أن يكون مستوعبا طبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1- طريقة الاختيار الإجباري (الإلزامي):[1]

و في هذه الطريقة تندرج مجموعات من الجمل تصف نماذج معينة من السلوك أو يسأل المشرف اختيار الجملة التي يرى أنها تنطبق على سلوك الفرد و يترك باقي الجمل.

و من هذه الجمل:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في زحمة العمل.

ب- ينجز الموظف الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية أيضا.

ج- لا يستطيع الموظف أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد الموظف قادرا على اتخاذ القرارات.

و تمثل العبارتان (أ ، ب) الصفات المرغوبة في أداء الموظف بينما تصف العبارتان (ج، د) الصفات غير المرغوبة، و يختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحد فقط تمثل الصفة المراد قياسها و هو في ذلك يختار الجملة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف.

2- طريقة الحدث الجوهري أو (التقرير المكتوب): [2]

و في هذه الطريقة يقوم المشرف في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم بإعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه و انطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء

كما أن المشرف يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل، و يرصد كافة معلوماته في قائمة خاصة و تقسم هذه القائمة إلى قسمين هما:

1صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي،مرجع سبق ذكره،ص306.

2يوسف محمد محمد إندارة، التدريب و أثره على الأداء، الملتقى العربي الثاني حول التدريب المؤسسي الموجه، القاهرة، مصر، 2008 .

أ-الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل.

ب- الأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

3- طريقة التقييم على أساس النتائج: [1]

و تتلخص هذه الطريقة في العناصر الرئيسية التالية:

س/ هل تم تحسين أداء الفرد؟

س/ هل نقلت المهارة و المعلومات المكتسبة إلى حيز التطبيق في محيط العمل الفعلي؟

إن التقييم لبرامج التدريب يزودنا بمعلومات عن مستوى الأداء بعد التدريب كما أن استمرار المشاكل أو فرص الأداء الحالية، أو ظهور مشاكل و تدني مستويات الأداء مرة أخرى سيقودنا مرة ثانية إلى بداية الدورة، و هكذا تستمر الدورة مع حياة المنظمة و ديمومتها.

و مما تقدم نلاحظ أثر تكامل النظامين نظام الأداء و نظم العملية التدريبية في كيفية تفاعلهما حيث لا بد أن تكون عملية تقييم الأداء نظمية لكي تحقق تقييم ناجح و دقيق و فاعل حيث يعطي نتائجه و التي يتم تطويرها من خلال نظام التدريب و الذي يجب أن تكون عملية نظمية لكي تساهم في رفع مستوى الأداء و نقل أثر التدريب إلى واقع العمل.

إذن هناك تكامل بين النظامين باعتبارهما أحد الأنظمة الفرعية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية.

1صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 326،327.

المبحث الثالث: أثر سياسات التدريب على الأداء في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين التدريب و أداء العاملين في المطلب الأول ثم سنتطرق إلى أثر التدريب على أداء العاملين في المطلب الثاني أما في المطلب الثالث و الأخير سنتناول فيه أثر التدريب عل المخرجات، الوقت، الجودة.

المطلب الأول: العلاقة بين التدريب و أداء العاملين

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين التدريب و أداء العاملين، فالتدريب وسيلة لاكتساب مهارات و قدرات و معارف جيدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب و تزيد من خبرتهم و كفاءتهم في العمل.

كما أن الارتباط العضوي المتكامل بين المناهج التدريبية من ناحية و بين مجالات المعارف و المهارات ذات العلاقة بتطوير عمل المتدربين و أدائهم في العمل يجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملا حاسما في فعالية العملية التدريبية ككل.

حيث أن عملية تنمية المهارات تتمثل في مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية البشرية المستمرة، التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المنظمة و اكسابه مهارات ومكاسب وظيفية جديدة، تحقيق ميزة تنافسية إضافية تساهم في مساعدة المنظمة على التأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة.

و منه تعرف تنمية المهارات بأنها:

- هي العملية التي تساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها.
- تنمية مهارات العامل تعني تطويره بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها و التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة[1].
- هي مرحلة تأتي بعد حصول الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

1علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 60.

- هي عمل مخطط مكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف وسلوكيات و مهارات جديدة من المتوقع أن يحتاجها في أداء مهام و وظائف جديدة في المستقبل و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة[1]

لذلك يفرق البعض بين مفهوم التدريب و تنمية المهارات، حيث تهتم تنمية المهارات بزيادة قدرة العاملين على تحسين مكانتهم الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية تخرج عن النمط المعتاد أو القيام بمسؤوليات أكبر، و بذلك توصف عملية تنمية المهارات بأنها عملية دائمة من شأنها تزويد الإنسان بالمعارف والمهارات المتجددة و بعد النظر و البصيرة، و كيفية مواجهة المواقف الطارئة بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، و تختلف عملية تنمية المهارات عن التدريب فيما يلي:

- تتضمن عملية تنمية المهارات اعترافا بقدرات الفرد و إمكانيته و مدى قابليتها للنمو و التطور بما لديه من استعدادات و اتجاهات إيجابية و لذلك تتجه برامجها نحو تغيير سلوك و اتجاهات القادة المشرفين داخل المنظمات، و بالتالي تركز في الغالب على تطوير كفاءة صنع و اتخاذ القرارات مما يجعلها أكثر قدرة على التأثير في العاملين و تحفيزهم لتحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة ضمن المواقف المتغيرة، و لهذا تفضل برامج تنمية المهارات استخدام أسلوب التوجيه غير المباشر لإثارة و تنشيط عملية التعلم الذاتي للأعضاء في حين أن التدريب يركز على الأفراد الذين لديهم قابلية للتدريب من أجل زيادة مهاراتهم و معارفهم، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في كل مجالات العمل مستخدما كل الأساليب المباشرة و غير المباشرة.
- لا تركز برامج تنمية المهارات على أنماط ضيقة أو محددة ترتبط بنوع العمل أو شكله التنظيمي، كما هو الحال في التدريب حيث يلزم تحديد احتياجات تدريبية مسبقة، و نوع المعارف و المهارة و الموضوعات لتي تحتويها البرامج التدريبية، في حين أن برامج تنمية المهارات أكثر مرونة للإدارة في مواجهة التغيرات، حيث تركز على العنصر البشري و إمكان تحويله إلى طاقات إنتاجية و ميزة تنافسية للمنظمة.

1سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره،ص195.

المطلب الثاني: أثر التدريب على أداء العاملين

بالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الحقيقي لأداء المؤسسة حيث[1]:

- يستطيع الفرد بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للآلة أن يؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية الآلة ذاتها.

- يستطيع الفرد أن يعوض بمهاراته قدم الآلة أو تقادمها وضعف إنتاجيتها.

- يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أدائه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات.

- تتحدد قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة أكثرها نفسية وذاتية.

و بالتالي يتحدد أداء المؤسسة في الأساس بنمط أداء الفرد للعمل فمثلا لو عهد إلى عامل حديث غير مدرب التدريب الكافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن فلا شك أنه كفيل بإتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالية أي أن التجهيز الآلي وتصميم الأعمال و الضمانات الفنية للعملية الإنتاجية ، رغم أهميتها في تحديد الكفاءة إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الإنتاجية بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل.

و يمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي[2]:

مستوى أداء الفرد= المقدرة على العملx الرغبة في العمل

و نخلص من ذلك بحقيقة أساسية هي أننا يمكن أن نؤثر في مستوى أداء الفرد و بالتالي على مستوى أداء المؤسسة ككل عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه

و حقيقة أخرى هامة هي أن المؤسسة كي تنجح في تحسين الأداء (و رفع الكفاءة الإنتاجية) ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤثر الفعال: المقدرة أم الرغبة؟.

1علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص106.

2المرجع السابق ، ص107.

فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لأن المقدرة على العمل منخفضة و لكن لأن الرغبة في العمل منخفضة أو منعدمة، وفي مثل هذه الحالة فإن محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق التدريب مثلا لن تجدي شيئا، بل الأصح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل.

وأهمية تلك الحقيقة الثانية تتضح لو تبينا أن الإدارة في كثير من المشروعات تنفق مالا وجهدا طائلا على التدريب بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم تكتشف أن هذا الجهد و الإنفاق لم يحققا المطلوب، ويكون رد الفعل الطبيعي لدى تلك الإدارات هو أن تفقد الثقة في فعالية التدريب وتعرض عنه حتى إذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتدريب أهملتها الإدارة، الأمر الذي يضاعف الضرر، و الخطأ في هذه الحالة ليس في التدريب أو القائمين عليه، وإنما هو في استخدامه في غير موضعه، بنفس المنطق قد تعمد الإدارة في تطبيق نظام الحوافز و الأجور التشجيعية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، في حين أن المشكلة لا تكمن في قصور أو عدم فعالية نظم الحوافز، بل في استخدامها في غير موضعها.

إذا فالتدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، و الحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل، و المبدأ الأساسي هو تحليل كل موقف على حدة، وتحديد أي العاملين هو الأكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

وفيما يلي سنبحث بنوع من التفصيل في مكونات المقدرة على العمل حيث يتحكم في المقدرة البشرية ذات العلاقة بالأداء الوظيفي متغيران رئيسيان وهما المعرفة و المهارة.

وتتأثر معرفة الأفراد ودرايتهم بمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي[1]:

* الخبرة العلمية: فمن المعروف أن الخبرة العلمية تصقل القدرة وتزيد من دراية الفرد لأبعاد وظيفته، وكلما زادت الخبرة العلمية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية، حيث يزداد عطاء الفرد كلما زادت خبرته، وبالتالي يتم تعويضه بما يتناسب مع خبراته بالقياس إلى مستويات الخبرة الأخرى بالمؤسسة.

* التدريب: من المتفق عليه أن التدريب يعتبر أحد السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد، وتختلف برامج التدريب على حسب المستويات الإدارية إلا أنها جميعها تهدف إلى هدف واحد هو زيادة قدرات الأفراد المتدربين، عن طريق رفع كفاءتهم بما تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي ومعدل الإنتاجية.

1خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره ص 63.

* الاهتمام: من المعروف أنه كلما زادت اهتمامات الفرد اتجاه موضوع معين، زاد استيعابه للموضوع مما يؤدي إلى تحسين قدراته، فيزداد عطاؤه، ويرتفع معدل إنتاجيته.

أما عن المتغير الثاني ذي الأثر على القدرة، فهو المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال العوامل الآتية[1]:

- الاستعداد: فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداؤه الوظيفي، ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته.

- الخبرة: تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة.

- التدريب: يترك التدريب الفعال أثر إيجابيا على مهارات الأفراد، فتزداد القدرة، ويتحسن الأداء الوظيفي ويرتفع معدل الإنتاجية.

- التعليم: يعتبر التعليم إحدى المقومات الرئيسية للمهارات، حيث يمثل ضرورة حتمية لأنواع مختلفة من المعرفة و المهارات التي يلزمها برنامج تعليمي مميز، فتزداد المهارات و تزداد القدرة على الأداء الوظيفي، ويرتفع معدل الإنتاجية.

- العوامل الشخصية: هناك عوامل ترتبط بشخصية الفرد ومكوناتها حيث تعمل على زيادة المهارات، وتحسين القدرات، وارتفاع الإنتاجية، ومن هذه العوامل نجد نظرة الفرد للآخرين وإدراكه، وحسن تصرفه، إلى جانب الكثير من السمات الشخصية.

- الاهتمام: يمثل الاهتمام بموضوع معين في حد ذاته ظاهرة صحية اتجاه الاستيعاب و التعرف على الأبعاد المرتبطة به، مما يزيد من المهارات التي تؤدي إلى زيادة القدرات وينتج عنها ارتفاع معدل الإنتاجية.

كما سبق أن أوضحنا فإن المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التدريب و التعليم بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلا، كذلك فإن مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها، مثلا: الكتابة على الآلة الكاتبة تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع أو بعض الصناعات الدقيقة التي تتطلب قدرات خاصة مثل دقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان و الأجزاء الدقيقة، بمعنى آخر فإن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين[2]:

1خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص64.
2علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص:108، 109.

- جزء مكتسب من التدريب و التعليم.
- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة بإمكانها تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل -بافتراض توفر الرغبة في العمل- إما عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من المعرفة و الخبرة بالتدريب، أو تستطيع الإدارة عن طريق رسم سياسات الاختيار السليمة واستخدام أساليب الاختيار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من المقدرة الموروثة.

المطلب الثالث: أثر التدريب على المخرجات، الوقت والجودة

فيما يلي سوف نتطرق إلى أثر النشاط التدريبي على مخرجات المؤسسة أو النتائج و التي تظهر في أشكال مختلفة كزيادة الإنتاج أو الإنتاجية، زيادة المبيعات كما سنتطرق إلى أثر التدريب على الوقت و الجودة.

1- أثر التدريب على المخرجات:

إن التغير في المخرجات هو هدف الكثير من برامج تدريب الموارد البشرية، حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال[1].

وفي أغلب المواقف يمكن قياس قيمة الزيادة في المخرجات، بينما يصعب ذلك في بعض الأحيان، ومثال ذلك: في برنامج تدريبي لمندوبي المبيعات يمكن بسهولة قياس نتائج التدريب، حيث يتم مقارنة متوسط المبيعات قبل البرنامج بالمتوسط بعده، ومتوسط الأرباح من عملية البيع من السهل الحصول عليه وعلى ذلك فزيادة المكاسب كنتيجة لزيادة المبيعات هي الزيـادة التي توضح متوسط الربح من خلال البيع[2].

1عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 346.
2عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، موسوعة التدريب و التنمية البشرية (4) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة، مصر، 1998، ص447.

2- أثر التدريب على الوقت:

تهدف الكثير من البرامج التدريبية إلى خفض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ وظيفة أو مهمة ما، فتوفير الوقت أمر هام جدا لأن وقت الموظف يساوي مالا في صورة أجور، مرتبات أو أرباح تدفع مباشرة للموظف، وهناك فوائد اقتصادية عديدة تنتج عن ادخار الوقت كما سيتم وصفه فيما يلي:

أ- الأجور و المرتبات:

تأتي أكثر وفورات الوقت من تخفيض تكلفة العمالة في أداء العمل، حيث يتم حساب ذلك بضرب عدد ساعات العمل التي تم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة الواحدة[1].

حيث نستطيع حساب قيمة العمل بالوحدات النقدية خلال ساعة من الوقت، وعموما فإن متوسط الأجر بالإضافة إلى نسبة من الأرباح يمكن الاعتماد عليه في أغلب الحسابات[2]، فعلى سبيل المثال بعد الانتهاء من أحد برامج إدارة الوقت قام المشاركون بتقدير متوسط ما يوفره كل مشارك من وقت بما يساوي 74 دقيقة يوميا أي ما يعادل 31,25 دينار يوميا، أو 11250 دينار سنويا، اعتمادا على متوسط الراتب بالإضافة إلى المزايا لكل مشارك.

ب- خدمة أفضل:

هناك فائدة أخرى هامة لتوفير الوقت وهي الحصول على خدمة أفضل، بمعنى أنه إذا تم خفض وقت الإنتاج أو الإنشاء، فإن العميل أو المستهلك يحصل على المنتج أو الخدمة في وقت أقل، ونتيجة لذلك نحصل على رضا العملاء الأمر الذي يصعب التقليل من أهميته[3].

جـ- تخفيض مدة التمرين على العمل:

تساعد برامج التدريب أيضا في تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد، إذ أن كل شخص جديد مهما كانت خدمته وثقافته يحتاج إلى فترة للإلمام بظروف الوظيفة التي التحق بها، ويعتمد في هذا إما على نفسه أو على الإرشادات و التوجيهات و المعلومات التي تعطى له من قبل المؤسسة ولا شك أن هذه المعلومات و الإرشادات إن وجدت تقلل من هذه الفترة وتعاونه على إتقان عمله على الوجه المطلوب بأسرع ما يمكن[4].

1جاك فيليب، رون ستون، الإستثمار البشري : أدوات وخطوات قياس العائد ، ترجمة: إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2003، ص 298.
2جاك فيليب، رون ستون، مرجع سبق ذكره، ص 298.
3عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص449.
4منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2003، ص231.

إذ أن تدريب العامل و الاطمئنان إلى مهارته، يعفي الرئيس من مسؤولية متابعة أعماله باستمرار كذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة، وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف.

د- فرصة لتحقيق الربح:

إن ادخار الوقت فرصة لزيادة الربح ، ومثال ذلك إذا قام مندوب مبيعات بخفض مدة الزيارة عند كل عميل فإن الوقت المتوفر يتيح له القيام بزيارات أخرى عند عملاء آخرين ،مما قد يحقق أرباحا إضافية[1].

3- أثر التدريب على الجودة:

إن تحسين الجودة من أهم وأكثر الأهداف اهتماما لدى برامج تدريب الموارد البشرية فالبرامج التدريبية يتم تطويرها، بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة في الموظفين و التي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أو في الزيادة الواضحة في معدل الأخطاء في العمل.

أ) الفاقد أو العادم:

إن التكلفة الأكثر وضوحا و التي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في الفقد أو العيوب الناتجة عن الأخطاء، مثل المنتجات المعيبة و المواد الخام التالفة، فجميعها تنتج من الجودة الرديئة، وجميعها يتم ترجمتها مباشرة إلى قيم مالية[2]

وعلى ذلك تخصص البرامج التدريبية لإكساب العامل الجديد منذ التحاقه بعادات معينة في العمل من شأنها أن تساعده على استخدام المواد بشكل يضمن تخفيض التالف إلى أقل قدر ممكن[3].

ب) إعادة العمل:

كثير من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لإعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء، وأكثر الأعمال التي تكلف إعادتها كثيرا تكون عندما يصل المنتج إلى المستهلك ثم يستوجب رجوعه إلى المؤسسة بغرض التصحيح، أو عندما يتم تنفيذ برنامج بتكلفة عالية ثم يتضح احتواؤه على أخطاء خطيرة، وعند تحديد تكلفة إعادة العمل يجب الاهتمام بالعمل و بالتكلفة المباشرة فالحصول على فريق عمل لتصحيح الخطأ يمكن أن يكون عبئا وتكلفة مضافة على كاهل المؤسسة[4].

1عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص450.
2جاك فيليب، مرجع سبق ذكره، ص450.
3منال طلعت محمود،مرجع سبق ذكره، ص231.
4عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 452، 453.

ولهذا فإن التدريب يعمل على تخفيض أخطاء العمل، حيث يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد العامل الطريقة الصحيحة لإنجاز عمله ،وهذا من شأنه أن يقلل من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العامل أثناء قيامه بعمله مما يترك أثر إيجابي على جودة المنتج.

جـ) عدم رضا العميل أو المستهلك:

إن عدم رضا العميل أو المستهلك يمثل خسارة كبيرة على المؤسسة عندما تحدث الأخطاء، و لهذا تخصص برامج تدريبية ، هدفها تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد العاملون أثناء تأديتهم لأعمالهم و هذا من شأنه أن يترك أثر إيجابي على جودة المنتج، وبالتالي يحصل العميل أو المستهلك على هذا المنتج بالجودة المطلوبة ، مما يؤدي إلى زيادة رضائه[1].

د) الحالة المعنوية و النفسية:

تكلفة أخرى تسببها سوء الجودة وهي انخفاض معنويات الموظف، فعندما تحدث الأخطاء يشعر بعض الموظفين بعدم ملائمة المنتج وعدم القدرة على استخدامه أو الانتفاع به، أيضا تفقد المؤسسة وقتا أكبر في تصحيح هذه الأخطاء[2].

ولا شك أن إكساب الفرد القدر المناسب من المهارات عن طريق التدريب يؤدي إلى ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، كما أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ، ونستخلص من هذا أن الاهتمام بالفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة و الجماعات العاملة، مع التدريب المنظم و المستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم من حيث الكم و الجودة[3].

1عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 453.
2عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص454.
3عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 346.

خلاصة الفصل:

تمر العملية التدريبية بثلاثة مراحل متتابعة ، حيث تبدأ المرحلة الأولى بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و أخيرا مرحلة تقييم هذا البرنامج و تعتبر المرحلة الأولى جد هامة بالنسبة للمؤسسة حيث أن وضع برنامج تدريبي دون التعرف بدقة على وجود احتياجات تدريبية فعلية للأفراد يعني تكاليف و جهود إضافية على المؤسسة هي في غنى عنها حيث يمكن تعريف هذه المرحلة بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعلوماته ، قدراته و اتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفته .

بعد القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و التي تتضمن الاختيار الدقيق لطريقة أو طرق التدريب المناسبة حسب كل موضوع و تحضير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة.

وبعد تحديد مواضيع التدريب و الطرق اللازمة لتنفيذها يصبح من الضروري تحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ برنامج التدريب و الحصول على الإمكانيات المساعدة على ذلك ، و بعد الانتهاء من عملية تصميم البرنامج التدريبي تتم جدولته بمعنى تحديد موعد بدأ البرنامج و موعد انتهائه، توزيع العمل خلال فترة البرنامج و تنسيق التتابع الزمني للمواضيع ، وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على أنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي .

وبعد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة تقييمه و هي مرحلة في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرنامج التدريبي و نقاط الضعف فيه من أجل التخلص منها و هناك مجموعة من المعايير يتم على أساسها تقييم فاعلية البرنامج التدريبي حيث اقترح (كيرك باتريك) أربعة معايير هي : رد فعل المشتركين في البرنامج، التعلم، السلوك و النتائج.

وتشمل عملية التقييم ثلاثة مجالات هي تقييم البرنامج التدريبي و الذي يتم قبل التنفيذ و أثنائه و بعده أما المجال الثاني فيتمثل في تقييم المتدربين و أخيرا تقييم المدربين .

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج التدريبية منها : الاستقصاءات و الاختبارات ، مؤشرات الأداء ، قياس الأداء و السلاسل الزمنية . ولكي يتم تقييم البرنامج التدريبي بشكل جيد لا بد أن يتصف هذا التقييم بمجموعة من الخصائص هي : الاستمرارية ، الشمولية ، المشاركة ، توفر مقيمين أكفاء و تغذية عكسية مستمرة .

وأما بالنسبة للأداء فيعرف على أنه قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة . و هناك تعاريف أخرى للأداء و من خلال هذه التعاريف المختلفة تتضح الكثير من العوامل المساهمة و المؤثرة فيه و التي يخضع بعضها إلى سيطرة الفرد بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة و تبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي : الفرد ـ الوظيفة ـ الموقف . و الأداء كفكرة عرف تطورا ملحوظا، حيث أن المفهوم تطور من مدى تواتر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة ، و منه كان التركيز في الأداء على الفعالية ثم انتقل إلى الفعالية و مدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج .

وأصبح مفهوم الأداء اليوم يحمل معنى أوسع ، و يقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان و حمايته و بالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء أصبح أمرا ضروريا .

و تعرف معايير الأداء على أنها المنهج النموذجي الملائم ، من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة ، و الذي يعكس الأساس المرشد و المحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة ، و تصنف المعايير التي تقيس الأداء في المؤسسة إلى مجموعتين متداخلتين :

المجموعة الأولى: وتضم معايير تقيس الأداء في المؤسسة في دورتها التشغيلية ،ومعايير أكثر شمولا تقيس الأداء في المؤسسة بالنسبة للبيئة المحيطة بها .

المجموعة الثانية: و تضم معايير كمية، و معايير نوعية.

ويضاف إلى المجموعتين المذكورتين مجموعة ثالثة تتعلق بالزمن القصير، المتوسط، الطويل الأجل،ويلاحظ أن المعايير المذكورة تغطي كافة الأبعاد التي تؤثر في المؤسسة و أهدافها و أدائها، وهذه هي الأبعاد التنظيمية و الإنسانية و الفنية و البيئية.

أما تقييم الأداء فيتمثل في عملية قياس مستوى الأفراد داخل المنظمات بشكل عام و توجد عدة طرق لتقييم الأداء و يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما : الطرق التقليدية و الطرق الحديثة .

الطرق التقليدية و تشمل ثلاثة أنواع من الطرق و هي : طريقة الميزان أو الدرجات ، طريقة القوائم، وطريقة الأحداث الحرجة .

الطرق الحديثة: فتشتمل هي الأخرى على 3 طرق: طريقة الاختبار الإجباري ـ طريقة الحدث الجوهري ـ طريقة التقييم على أساس النتائج .

ويعمل التدريب على زيادة أداء العاملين من خلال زيادة مقدرتهم على العمل، كما يترك التدريب أثرا إيجابيا على مخرجات المؤسسة، الوقت و الجودة حيث أن العديد من البرامج التدريبية التي تعدها المؤسسات يكون هدفها زيادة الإنتاجية و المبيعات و من ثمّ الأرباح كما تهدف بعض البرامج التدريبية إلى توفير الوقت من خلال تخفيض مدة إنجاز العمل أو المهام و يؤدي البعض الآخر من البرامج التدريبية إلى تحسين الجودة .

الفصل الثالث

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم لشركة سونلغاز

المبحث الثاني: مكانة التدريب في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر

" مديرية التوزيع لبولوغين "

المبحث الثالث: عرض و تحليل الاستبيان

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر " مديرية التوزيع لبولوغين "

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية في الفصلين السابقين، يعتبر هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي سنقوم فيه بإسقاط كل ما تعرضنا له في الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر " مديرية التوزيع لبولوغين " و هذا من خلال تتبعنا لمكانة عملية التدريب في هذه المؤسسة و أثره على الأداء و سنقوم بتقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأوّل لتقديم لشركة سونلغاز، وبعده سيتم التعرض في المبحث الثاني لمكانة التدريب في المؤسسة محل الدراسة " مديرية التوزيع لبولوغين " و أثره على الأداء، أما في المبحث الثالث و الأخير سنتطرق لعرض و تحليل الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم لشركة سونلغاز

سنتعرض في هذا المبحث لتقديم عام لمجمع سونلغاز بالإضافة إلى تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر، و أخيرا نختم بتعريف لمديرية التوزيع لبولوغين.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز:

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر و مهمتها الرئيسية تتمثل في إنتاج الكهرباء و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات حيث لعبت دورا هاما في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

نبذة تاريخية عن الشركة:

1- **التطور التاريخي لمجمع سونلغاز:** من كهرباء و غاز الجزائر إلى سونلغاز أكثر من نصف قرن من الوجود، حيث في سنة 1947 تكونت المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر التي تسلمت احتكار الانتاج و نقل الكهرباء و الغاز و توزيعه كهرباء و غاز الجزائرE.G.A هي تجمع مؤسسات الإنتاج و التوزيع السابقة لا سيماSAE LEBON-CIE (الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز)

- **تحديات فترة الاستقلالو ما بعد:** تكفلت الدولة الجزائرية بكهرباء و غاز الجزائر في بضع سنوات بفضل مجهود كبير بذلته الدولة لتكوين و تأطير العمال من أجل التسيير الفعال للمؤسسة.
- **مساندة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :**

في سنة 1969م كهرباء و غاز الجزائر أصبحت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز تطبيقا للمرسوم 59 – 69 المؤرخ في 1969.07.28الصادر عن الجريدة الرسمية بتاريخ: 1969.08.01 ، كان هذا التحول هدفه هو منح الشركة قدرات تنظيمية و تسييرية لمراقبة و مساندة التنمية الاقتصادية للدولة و يتمثل كذلك في التنمية الصناعية بتطوير كميات إنتاج الكهرباء.

- تزويد المناطق الريفية بالكهرباء .
- مشروع مبرمج في مخطط التنمية المعد من طرف السلطات العمومية بالتنسيق مع السلطات المحلية و الإدارية و مصالح الأشغال العمومية في البلديات و الدوائر و الولايات.

- **من فروع الأعمال إلى شركة ذات أسهم (SPA) .**

في سنة 1983 م أقامت الشركة فروع مخصصة:

- Kahrakib (كهركيب)
- Kahrif (كهريف)
- Inerga (أنرجيا)
- Kanaghaz (كنغاز)
- Ceeg
- Etterkib (التركيب)

بفضل هذه الفروع فإن سونلغاز بحوزتها حاليا منشآت كهربائية و غازية تتجاوب لمتطلبات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدولة، و في سنة 1991 م صارت مؤسسة عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري (EPIC) ذلك طبقا للمرسوم رقم 91- 475 المؤرخ في 1991.12.14م، وإثر قانون خوصصة المؤسسة العمومية و المرسوم رقم 02 – 195 المؤرخ في 2002.06.01 م، أصبحت في سنة 2002 م شركة ذات أسهم (SPA).

هذه الترقية أعطت لسونلغاز إمكانية توسيع نشاطاتها لمجالات أخرى في قطاع الطاقة و كذلك التدخل خارج حدود الجزائر خلال سنوات 2004م إلى 2006م كون مجموعة مؤسسات سونلغاز تتنظم في شكل فروع مكلفة بنشاطات قاعدية.

سونلغاز إنتاج الكهرباء:SPE

مهمته إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية و مائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية و السلامة و الحفاظ على البيئة و هي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة.

مسير شركة نقل الكهرباء: GRTE

مهمته استغلال و صيانة و تطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في أنسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة و بأقل تكلفة .

مسير شركة نقل الغاز : GRTG

مهمته نقل المادة الطاقوية عبر قنوات و تطوير الشبكة لضمان الحصول على قدرة مناسبة في مجال القدر المنقول و الاحتياطي من الطاقة قصد الوفاء بالطلب.

سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية 0S :

مهمته تسيير و تنسيق منظومةالإنتاج و النقل للكهرباء قصد التأمين الدائم بين إنتاج الكهرباء واستهلاكها.

وفي سنة 2006 م أصبحت وظيفة التوزيع مقسمة إلى أربعة فروع:

- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر (SDA)
- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط (SDC)
- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز شرق (SDE)
- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرب (SDO)

❖ فوق هذا التطور فإن ضمان الخدمة العمومية تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز.[1]

2- التعرف على مجمع سونلغاز

سونلغاز هي شركة عمومية مجال نشاطها نقل وتوزيع الطاقة وتوزيعها وتعد شركة سونلغاز من أكبر المؤسسات الصناعية و التجارية في البلاد ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء , نقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه عبر القنوات، و قانونها الأساسي الجديد الذي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء إلى الخارج .

منذ صدور القانون حول نقل الكهرباء و الغاز عن طريق القنوات قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديدة إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركةو تشغل 60 ألف عامل .

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد و مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنتاج الهامة في مجال الإدارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من97

1http:// www.sonelgaz.dz./arabe/index.htm!

% ونسبة توغل الغاز ما يفوق 43% ،إن سونلغاز عازمة على فعل المزيد و بشكل أفضل و قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية والغازية . حيث بالنسبة إلى الفترة من 2005م-2010م فقد وضعت برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدمتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

تنظيم مجمع سونلغاز:

كيفت سونلغاز تنظيمها لكي يتلاءم مع مبادئ و أحكام القانون 02-01 لمؤرخ في 05 . 02 . 2002 و قد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها.

يتألف مجمع سونلغاز من الشركة الأم (أعضاء مجلس الإدارة – المندوبين – مديريات عامة – مديريات تنفيذية) و شركات متفرعة تابعة لها، و سونلغاز مزودة بأجهزة اجتماعية منصوص عليها من قانونها الأساسي (الجمعية العامة – مجالس الإدارة).

- رئاسة سونلغاز مزودة بأجهزة لتسيير شؤون الإدارة تتألف من:
- اللجنة التنفيذية.
- لجنة التنسيق.
- لجان المجمع .
- تغطي المديرية العامة و المديريات التنفيذية للشركة الأم الوظائف المعروفة بوظائف المجمع:
  - التنمية الإستراتيجية.
  - منظومة الإعلام.
  - الموارد البشرية.
  - المالية و المحاسبة.
  - المعاينة التقنية.
  - المعاينة التسييرية.
  - الجانب القانوني.
  - العلاقات الدولية.

- الشركات المتفرعة موزعة حسب قطب النشاطات:

- فروع النشاطات (إنتاج – نقل الكهرباء – نقل الغاز – توزيع الكهرباء و الغاز).
- فروع النشاطات المحيطية (الدعم و الإسناد) .
- فروع الأشغال .

- أما المبادئ التنظيمية التي ترتكز عليها هيكلة المجمع:

- الإستراتيجية الصناعية التي ترتكز عليها هيكلة المجمع.
- الشركات المتفرعة المكلفة بتنفيذ استراتجيات كل فيما يخصها.
- الشركات الفرعية ذات الاستقلالية في التسيير و هي ملزمة بتحقيق النتائج.
- يتم التوجيه و التدخل في الشركات المتوزعة عبر الأجهزة الاجتماعية (الجمعية العامة – مجالس الإدارة).[1]

1مصلحة الموارد البشرية بالشركة.



الشكل رقم 6 : " الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز "

المصدر مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر:

1- تعريف شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر (SDA)[1]:

هي شركة مساهمة متفرعة من مجمع سونلغاز منذ سنة 2006م برأس مال قدره 9 ملايير دج وتغطي نواحي الجزائر العاصمة، بومرداس و تيبازة.

تتمثل مهمة(SDA) ضمن حدود صلاحيتها في الاستغلال، التسويق، التطوير و الصيانة لشبكة توزيع الكهرباء و الغاز، بحيث يتسنى ربط الزبائن الراغبين في ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار احترام الأنظمة التقنية، الصحية، الأمنية و حماية البيئة.

- أما فيما يخص الشبكات المترابطة نجد شبكة الكهرباء التي تغطي بدورها 4032 ك من الضغطين المتوسط و المنخفض.

2- أهدافها:

- تعتمدSDA على تأهيل العاملين من أجل تطوير سياسة المورد البشري بهدف تحقيق تلك الغايات (حجم تسويق الكهرباء و الغاز).

و كمركز للتحكم الجهوي للكهرباء و تحسين نوعية الخدمة فتتمثل مهام SDA في:

- شراء الطاقة الغازية و الكهربائية و بيعها للزبائن (الضغط الكهربائي المتوسط، و الضغط المنخفض و ضغط الغاز المرتفع و المتوسط و المنخفض).
- وضع آثار السياسة التجارية للمجمع (فيما يخص التسعيرة – خدمات الزبائن – تنمية المبيعات – شروط تجارية ....).
- ضمان أمن العمال و الثروات ذات العلاقة مع نشاط التوزيع.
- المشاركة في إعداد التخصصات التقنية و اختبار المعدات التقنية.

3- أقسامها:

- و تضم ستة مديريات مركزية:

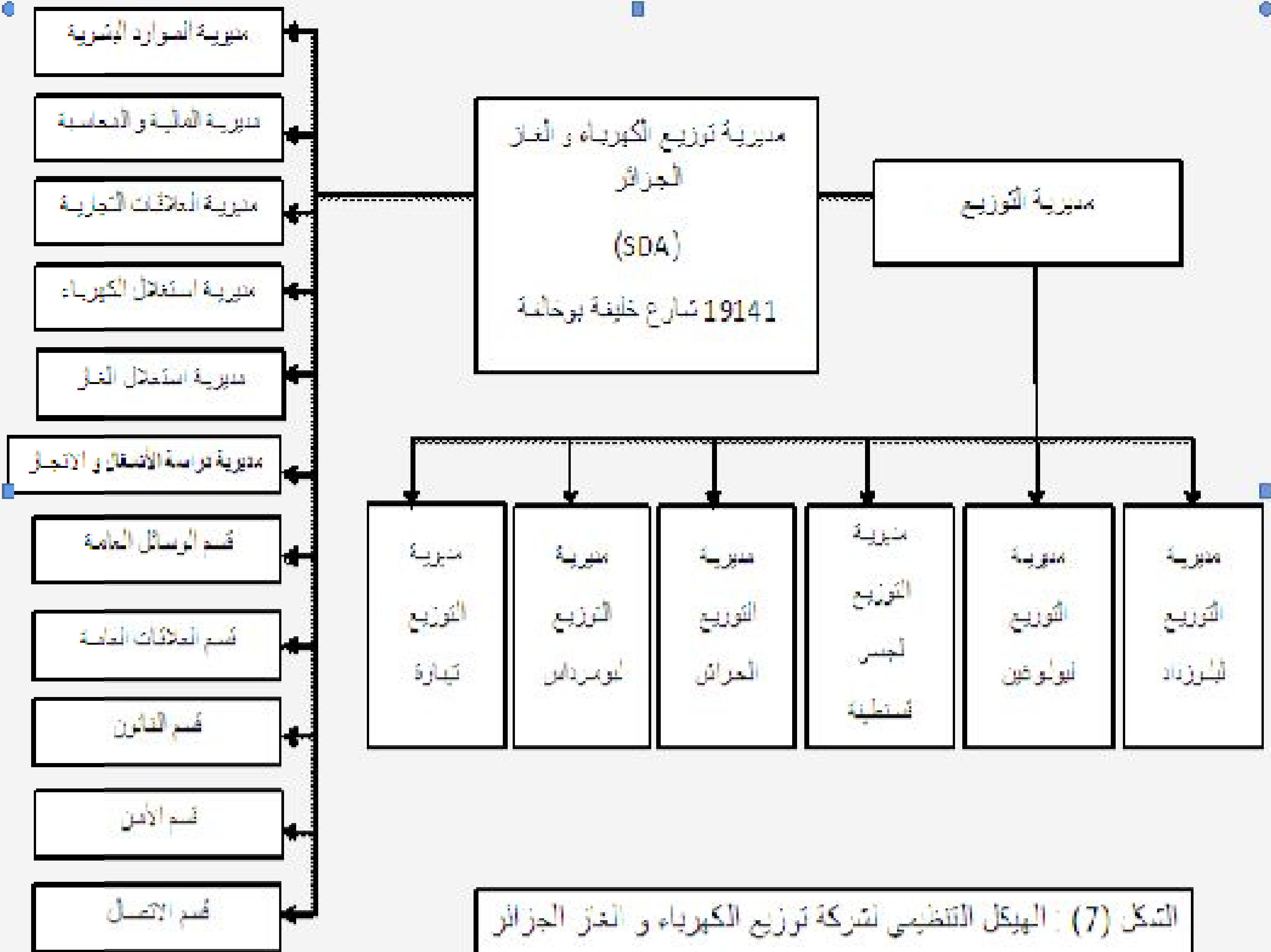
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المالية و المحاسبة.

1مصلحة الموارد البشرية في الشركة.

- مديرية العلاقات التجارية.
- مديرية استغلال الكهرباء.
- مديرية استغلال الغاز.
- مديرية دراسة الأشغال و الإنجاز.

- و ستة مديريات التوزيع:

- مديرية التوزيع ببلوزداد.
- مديرية التوزيع ببولوغين.
- مديرية التوزيع جسر قسطنطينية.
- مديرية التوزيع الحراش.
- مديرية التوزيع بومرداس.
- مديرية التوزيع و تيبازة.



الشكل (7) : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر

المطلب الثالث : التعريف بمدرية التوزيع لبولوغين:[1]

المقر: 3نهج سعيد توافديت بولوغين

النشأة : نشأت سنة 1994م لتغطي عشر بلديات محلية وتسيير الشبكة الأكثر تعقيدا و الأقدم على الصعيد الوطني .

وتنقسم إلى أقسام لكل قسم مهام نذكرها على التوالي :

- قسم المالية و المحاسبة (DFC).
- قسم الموارد البشرية (DRH).
- قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEETEG).
- قسم استغلال الغاز (DEG).
- قسم استغلال الكهرباء (DEE).
- قسم تسيير المنظومات الإعلامية (DGSI).
- قسم العلاقات التجارية (DRC).

- وهناك 9 وكالات تابعة لقسم العلاقات التجارية :

- الوكالة التجارية للقصبة.
- الوكالة التجارية لباب الوادي.
- الوكالة التجارية لبولوغين.
- الوكالة التجارية لعين البنيان.
- الوكالة التجارية للشراقة .
- الوكالة التجارية لبوزريعة.
- الوكالة التجارية لزرالدة.
- الوكالة التجارية للدويرة.
- وأضيفت مؤخرا الوكالة التجارية لأولاد فايت.

1مصلحة الموارد البشرية في الشركة

أقسامها و مهامها:

1)- قسم المالية و المحاسبة :ينقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

- مصلحة الاستغلال المحاسبي : وينقسم مهامها في :

* تدوين الفواتير و تسجيلها محاسبيا

* إصدار مختلف الجداول المحاسبية

* الكشف عن الميزانية الختامية و الوضعية المالية للشركة

- مصلحة مراقبة الميزانية : و ينقسم مهامها في :

* مراقبة عقود التسيير

* إحصاء ديون الزبائن و دراساتها و تحليلها

* مراقبة ميزانية جميع المصالح

- مصلحة المالية والمحاسبة :

هذه المصلحة المالية تابعة لقسم المحاسبة والمالية و المسؤولة عن الحسابات المالية ومراقبتها والعمل مع البنوك، و غيرها من المعاملات .

2)قسم الموارد البشرية: و هي محل دراستنا و تشمل 3 مصالح و هي:

- مصلحة إدارة الموارد البشرية:

تتكون مصلحة إدارة الموارد البشرية من رئيس المصلحة زائد 3 أعوان رئيسيين لتسيير الموظفين، و مهام هذه المصلحة أنها تختص بتحفيز مختلف احتياجات العمال و حقوقهم من:

- المتابعة المعلوماتية للأشخاص
- الأجور و المستحقات
- شهادات العمل (attestation de travail) و شهادات مجمل الخدمـــــــــــــــات (Certificat de travail).
- تنظيم ساعات العمل الزائدة و منحهم فيها المستحقات اللازمة (الخاصة العمال، استغلال الكهرباء و الغاز).
- العطل السنوية.
- تسيير وقوف العمل بشهادات طبية.

- تسيير ملفات المنح العائلية.
- تسيير و تصنيف الملفات الإدارية و كل الوثائق الخاصة بالمستخدمين.
- استقبال شكاوى العمال و خاصة فيما يخص اهتماماتهم بأجورهم.

- **مصلحة التكوين:**

تحتوي هذه المصلحة على رئيس المصلحة و مكلف بالدراسات خاص بالتكوين و ينقسم التكوين إلى قسمين داخلي و خارجي

تكوين داخلي: خاص بالعمال و مستخدمين شركة سونلغاز

تكوين خارجي: خاص بالمتربصين (les stagiaires)

1- **تكوين داخلي:** كل ما يهم تكوين المستخدمين و عمال المؤسسة و مصلحة التكوين تهتم و تقوم بالإجراءات الخاصة لهذا التكوين و ينقسم إلى 3 أقسام:

- تكوين مهني متخصص (formation professionnel spécialisé)
- تكوين تحسين المهني (perfectionnement professionnel)
- تكوين بوسائل خاصة

2- **تكوين خارجي:** ينقسم إلى قسمين:

- التمهين (apprentissage)
- تربص تطبيقي (stage pratique)

- **فرع التطوير:**

يتكون فرع التطوير من مكلف بالدراسات و عون لتسيير الموظفين، حيث يقوم فرع التطوير بمتابعة العامل في حياته المهنية من أول يوم دخوله للمؤسسة إلى يوم خروجه و يكون ذلك بعد وضع عقد العمل (عقد محدد أو غير محدد المدة).

- يمر العامل بفترة تجريبية قابلة للتجديد مرة واحدة، فبالنسبة لعمال التنفيذ ، المدة التجريبية هي ثلاثة أشهر، أما عمال التحكم و الإطارات فالمدة هي ستة أشهر، و يتم مكافئة العامل بالعلاوات الترقيات إلى مناصب أعلى و هذا بالنسبة لعمال التنفيذ (في الصنف و الدرجة) لمدة سنتين، أما عمال التحكم و الإطارات بالنسبة للدرجة سنتين أما الصنف فثلاثة سنوات.

- أما بالنسبة للعقوبات التأديبية و حسب المادة 128 من النظام الداخلي لشركة ينص على أن: " **يمثل عقوبة كل إجراء آخر غير الملاحظات الشفوية و الاستدعاء الكتاب للنظام الذي تتخذه السلطة السلمية على إثر تصرف يعتبر كخطأ للعامل** "[1]، أما المادة 129 من نفس النظام تنص على: " **بالإضافة إلى العقوبة التأديبية يتحمل العون المخطئ المسؤولية الشخصية عندما تنتج الإضرار المسببة للشركة أو الغير من إغفال أو تهاون خطير أو خطأ مهني لا يغفر له** "[2]
- **مهام قسم الموارد البشرية:** من مهام قسم الموارد البشرية:

1- ضمان سياسة الموارد البشرية داخل منطقة التوزيع و تعريف الشروط الداخلية لتطبيقها والتي تتابعها عمليا.
2- تحضير و استغلال الأجر أو الراتب و التكفل الجيد بالعلاقات التجارية.
3- إقامة علاقات عمل مع الهيئات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي و الصندوق الوطني للتقاعد.
4- التسيير الإداري للعمال مثل تسيير الغيابات.
5- تحضير حوصلة شهرية و سنوية للموارد البشرية.
6- إنجاز مخطط التوظيف الداخلي و الخارجي.
7- تحضير و إنجاز العناصر المتعلقة بالترقيات.
8- تحديث الهياكل التنظيمية و تقويم الموارد البشرية لإنشاء تطابق و تلاؤم بين الموارد البشرية و الوظائف.
9- في إطار العلاقة مع طب العمل القيام بعرض جميع العمال على استشارة طبيب العمل على الأقل مرة في السنة
10- القيام بوظيفة الأمانة العامة لدى انعقاد اللجنة التأديبية
11- ربط العلاقات مع ممثلي العمال و ضمان ديمومتها.

[1] المادة 128 من القانون الداخلي للمؤسسة المؤرخ في: 1992/01/15
[2] المادة 129 ، نفس المرجع

3) قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز:

- مصلحة الدراسات و الأشغال لشبكات الكهرباء:

تدرس إنجازات شبكة الكهرباء.

- **مصلحة دراسة تنفيذ أشغال الغاز :**
- إعداد دراسات لانجاز شبكات الغاز.

- و هاتان المصلحتان تعملان لدراسة تسيير أسواقها و الديون التي ما زالت عند الزبائن.

4) قسم استغلال الغاز:

- **مصحة تقنية للغاز.**
- **مصلحة تصليح الغاز**: و هو صيانة للشبكة العامة
- و عمل هاتان المصلحتان هو:

- التنقيب عن تسربات الغاز و إصلاحها.
- حماية الشبكة الفولاذية من التسرب و الصدء.
- مخبر تصليح العدادات و جهاز الضغط و تصليح الشبكة جهويا.

5) قسم استغلال الكهرباء:

يحتوي هذا القسم على أربعة مصالح و هي:

- مصلحة تصليح شبكة الكهرباء.
- مصلحة تطوير شبكة الكهرباء.
- مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء.
- المصلحة التقنية للكهرباء.

6) قسم العلاقات التجارية :و يحتوي هذا القسم على عدة مصالح تجارية و هي:

- **مصلحة تقنية للتجارة** : و التي تعمل على وضع خطوط نقل و توزيع خاصة بالزبائن الذي يقدمون طلب الإيصال التي هي بين :
- 20 متر من الكهرباء.
- 30 متر للغاز.

- و تكون هذه التوصيلات مرفقة بطلب خاص و ذلك يكون بعد الموافقة عليها من مصلحة الاستغلال.

- **مصلحة الزبائن:** تسير المشتركين إلى نوعين هما:
  - الضغط العادي للغاز.
  - الضغط العادي للكهرباء.

ومن مهامها :

- فوترة على المذكرة.
- تدرس طلبات الزبائن بالاتصال مع مصلحة الاستغلال لإيصال الزبون بالمواد و إرضائه.

7) **قسم الوقاية و الأمن:** تتمثل مهامه في:

- الأمن الداخلي للمؤسسة.
- الأمن للعمال الذين يعملون في أماكن خطرة.
- دراسة أخطار العمال.
- وقاية العمال و شراء المعدات اللازمة للوقاية.

8) **قسم المكلف بالاتصال:** تقرأ الجرائد و كل الصحف الوطنية التي تكتب على الشركة ،وتقوم بإعداد تقارير ترسل إلى المدير كما أنها تقوم بالمعاملات النوعية لشركة سونلغاز في المدارس التعليمية.

9) **قسم الملاحق القانونية:**

و الذي يهتم بالمعاملات القانونية الخاصة بالشركة، و الدفاع عنها بصفة قانونية و شرعية في جميع المجالات و الحدود الخاصة بها.

10) **قسم الإعلام الآلي:**

و تتضمن مهامه ما يلي:

- ضغط الكهرباء.
- ضغط الغاز.
- تطوير التطبيقات و البرامج الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.
- تصليح أجهزة الإعلام الآلي داخل أقسام المؤسسة الأخرى.
- تضمن صلاحية الشبكة و الاتصالات داخل المؤسسة.

- ضمان سلامة و أمن شبكة الاتصال مع المصالح التجارية التي هي في مكان آخر كوكالة القصبة و عين بنيان فيكون الاتصال بها عن طريق القمر الصناعي الذي تم العمل بها حديثا و وجد هذا القسم في المؤسسة لإصلاح جميع الأعطال و مراقبة الأجهزة التقنية و الإعلامية بها، كما يحتوي هذا القسم على أجهزة طباعة الفواتير و حسابات المحاسبة و إعطائها إلى مستحقيها (المصلحة التجارية) .

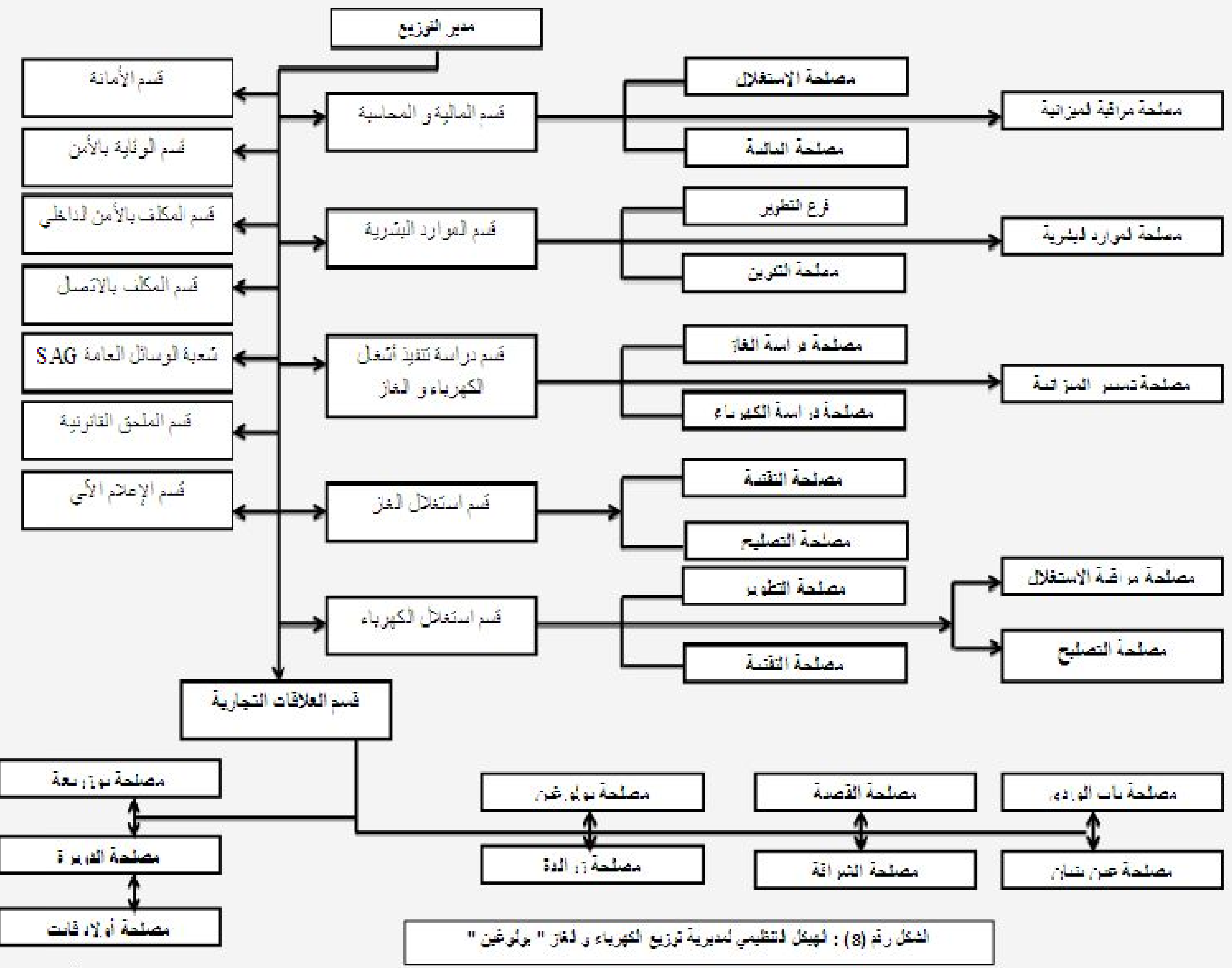
11) شعبة الوسائل العامة SAG :

تعمل لإحضار كل مستلزمات المكاتب و الأوراق و المواد و غيرها و شراء الكراسي و والخزائن، حافظ السجلات و غيرها

12) قسم المكلف بالأمن الداخلي:

- ضمان أمن المؤسسات و الهياكل
- ضمان أمن الأفراد و عمال المؤسسة

الصيانة و المتابعة الدائمة لأجهزة الوقاية و الحماية.



الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز " بولوغين "

المبحث الثاني : مكانة التدريب في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر "مديرية التوزيع لبولوغين "

سنتعرض في هذا المبحث لأهمية التدريب على مستوى الشركة ، بالإضافة إلى أنواع التدريب ، و بعده سيتم التعرض لخطوات التدريب ، و أخيرا نختم بأثر التدريب على الأداء.

المطلب الأول : أهمية التدريب على مستوى الشركة

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية و الأعجبمن هذا عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ماو نزول أرباح شركة أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك.

و يعد التدريب من أهم وظائف الموارد البشرية التي لاقت و لا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية و تطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة ، فالتدريب يعتبر أحد الدعائم الأساسية و المهمة لتنمية الاقتصاد الوطني و يحتل التدريب مكانة هامة ضمن الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة العاملين و تحسين أساليب أدائهم لأعمالهم و تطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لها.

ومن هذا المنطلق تولى شركة سونلغاز بمختلف فروعها أهمية لوظيفة إدارة الموارد البشرية ولوظيفة التدريب بصورة خاصة ، حيث تعد سونلغاز في مصاف الشركات الوطنية من حيث اهتمامها بعملية التدريب ، و يظهر هذا الاهتمام بوضوح من خلال المدارس المتعددة التخصصات التابعة لها :

مدرسة بن عكنون المتخصصة في التدريب الإداري و علوم التسيير، و مدرسة البليدة و مدرسة عين مليلة المتخصصتان في الجانب التقني، إضافة لذلك استخدام العديد من الخبراء و فرق البحث الأجنبية وإجراء العديدمن الدورات خارج الوطن لإطارات الشركة.[1]

وكل ما سبق لمسناه عمليا في فرع التوزيع للكهرباء و الغاز- فرع التوزيع لبولوغين-

حيث أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن مؤسسة سونلغاز تنظر للتدريب نظرة خاصة ، حيث تعتبر أن الاستثمار في التدريب يعتبر إضافة حقيقية و مباشرة في مردود الشركة.

[1]مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

و على مستوى فرع التوزيع لبولوغين يؤكد بأن الإدارة تنظر في احتياجاتها التدريبية ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار بإرسال الموظفين المعنين لتلقي تدريب على مستوى : مدرسة بن عكنون فيما يتعلق بالجانب الإداري و مدرسة البليدة فيما يتعلق بالجانب التقني.

و يؤكد رئيس مصلحة الموارد البشرية بفرع التوزيع لبولوغين بأن فرع بولوغين لا يملك سياسة مستقلة في التدريب بل إن سياسة تابعة لسياسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر فهي المسؤولة عن تصميم البرامج التدريبية و متابعتها ، حيث تقتصر مهمة فرع التوزيع لبولوغين في تحديد احتياجاته التدريبية و إرسالها للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر .

المطلب الثاني: أنواع التدريب في الشركة

شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر- فرع التوزيع لبولوغين – وفي إطار سياستها الشاملة الساعية للتطوير نجدها تضع سياسة للتدريب و هذه الأخيرة تركز على عدة أنواع من التدريب حتى تكون سياستها فعالة و شاملة و من بين هذه الأنواع[1] :

1) التدريب الخاص بالعامل الجديد :

بمجرد استقدام أي موظف جديد للشركة ، فإنه سيخضع لبرنامج تدريبي الهدف منه اطلاعه على كيفية أداء عمله ، و تعريفه أيضا بأجواء الشركة من خلال مقابلات شخصية مع المشرفين .

2) التدريب بهدف تجديد المعرفة :

و هذا من خلال دورات تدريبية دورية في المجالين التقني و الإداري ، و يكون هدا من خلال التنسيق مع المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر ، و الهدف من هذا مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل .

3) التدريب بهدف الترقية و التحويل :

تعمل مصلحة الموارد البشرية بالشركة على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، مما يقتضي ذلك ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تدريبي لتلقي المعارف و المهارات التي تتناسب مع المنصب الجديد.

1مصلحة الموارد البشرية بالشركة

4) التدريب داخل الشركة :

في بعض الأحيان تنظم الشركة –فرع التوزيع لبولوغين- بالتنسيق مع المديرية العامة لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر دورات تدريبية داخل الشركة ، من خلال جلب خبراء لإجراء دورة تدريبية في تخصص معين ، و لكن حدوث هذا الأمر يكون على نطاق محدود ، كما أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية .

5) التدريب خارج الشركة :

وهذا من خلال إجراء الدورات تدريبية في المدارس التابعة لشركة سونلغاز : مدرسة بن عكنون المتخصصة في الجانب الإداري ، مدرسة البليدة و مدرسة عين مليلة المتخصصتان في المجال التقني ، كما يتم إجراء دورات تدريبية خارج الوطن إذا دعت الحاجة لذلك.

المطلب الثالث: خطوات التدريب في الشركة

في هذا المطلب سنظهر مراحل العملية التدريبية في الشركة عبر مختلف مراحلها بداية بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم كيفية إعداد البرنامج التدريبي، وصولا لعملية تقييم البرنامج التدريبي (الدورة التدريبية)

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، تبين لنا بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية وجميع المصالح المختلفة بالشركة، و يتجسد هذا الأمر عمليا من خلال الأسلوبين التاليين[1]:

أ- **الأسلوب الأول:** المقصود به أنه في كل سنة يتم تحضير البطاقة التقنية لكل عمال الشركة، تخصص فيها مساحة للعمال يسجل فيها رغبته في إجراء دورة تدريبية في تخصص معين لتقوم مصلحة الموارد البشرية بعد ذلك بتجميع هذه البطاقات و دراسة رغبات الأفراد وفقا لسياسة الشركة و نظرتها المستقبلية.

ب-**الأسلوب الثاني:** من خلال إعلام مصلحة الموارد البشرية جميع رؤساء المصالح المختلفة بتقديم جميع احتياجاتهم التدريبية، من خلال القصور و الخلل الذي يلاحظونه على أداء العمال باعتبارهم المشرفين المباشرين.

1مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

بعدما يتم جمع جميع الاحتياجات التدريبية وفقا للأسلوبين السابقين من طرف مصلحة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة بدراسة و تحليل هذه الاحتياجات ليتم بعدها ترتيب أولويات الاحتياجات التدريبية وفقا لضرورتها بالنسبة للشركة، و تماشيا مع الإستراتيجية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر (SDA). بعد ذلك يتم إرسال الاحتياجات التدريبية للشركة إلى المديرية العامة، ليتم بعدها وضع القائمة النهائية للأفراد الذين يخضعون للتدريب و يؤخذ بعين الاعتبار طاقة المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر.

بعد خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي خطوة أخرى في غاية الأهمية ألا و هي : تحديد الأهداف التي ترجو الشركة تحقيقها من خلال العملية التدريبية، و يتم هذا من خلال اجتماع يعقد في الشركة يحضره كل رؤساء المصالح، و يضم رؤساء كل فروع التوزيع و الإطارات العليا للشركة إضافة لبعض الخبراء لوضع الأهداف المرجوة من إقامة الدورات التدريبية.

و لا بد من التنويه بأن الأهداف المسطرة تختلف باختلاف الدورات التدريبية على حسب مجال التخصص.

2- **إعداد البرنامج التدريبي:**بعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع الأهداف المرجو تحقيقها من الدورات التدريبية، تأتي الخطوة الثانية و المتمثلة في إعداد البرنامج التدريبي الذي يؤدي إلى تلبية تلك الاحتياجات و تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الخطوة عبر ثلاثة مراحل:[1]

أ- **مرحلة وضع محتويات الدورة التدريبية:** و هذا من خلال استدعاء خبراء و متخصصين وممثلين عن جميع الوحدات التابعة لشركة سونلغاز ليتم ضبط المحتويات و المواضيع الخاصة بالدورات التدريبية وفقا للأهداف المسطرة، كما يتم تحديد الحجم الساعي اللازم لدراسة هذه المواضيع.

تقوم المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر بوضع الخطة النهائية للبرنامج التدريبي التي تحتوي على العناوين الرئيسية لحصص الدراسة و التطبيق و المحتويات الخاصة بكل حصة دراسية إضافة إلى تحديد مكان إجراء الدورة التدريبية سواء في إحدى المدارس التابعة لشركة سونلغاز، أو في مدارس خاصة تتعاقد معها الشركة، أو معاهد وطنية كالمعهد الوطني للتسيير، و قد تلجأ الشركة في بعض الأحيان للتعاقد مع مدارس أجنبية خارج الوطن.

1مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

ب- مرحلة تحديد أساليب التدريب:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها سواء أسلوب المحاضرة أو دراسة الحالات فيما يتعلق بالجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فيتم الاعتماد غالبا على أسلوب دراسة الوقائع.

و اختيار الأسلوب التدريبي المناسب يختلف باختلاف: موضوع التدريب، نوعية العاملين الخاضعين للعملية التدريبية، فترة التدريب بالإضافة إلى عوامل أخرى. و يتم في هذه المرحلة اختيار مساعدات تدريبية التي تستخدم في الدورات التدريبية و غالبا ما تكون هذه الوسائل المساعدة بسيطة و تقليدية إذا كانت الدورة التدريبية تجري داخل الشركة، و تتمثل عادة في صبورة عادية أو ممغنطة بالإضافة إلى اللوحات الورقية، و على عكس ذلك فإذا كانت الدورة التدريبية تجرى على مستوى المدارس التابعة لشركة سونلغاز أو المدارس الخاصة فإن المساعدات التدريبية تتسم بالتنوع و التطور.

و فيما يتعلق بأمر اختيار المدربين فإن هذا يعد من صلاحيات المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر (SDA)، و التي تعتمد على مدربين ذوي كفاءات و خبرة عالية في شتى الاختصاصات.

ج- مرحلة إعداد ميزانية الدورة التدريبية:

تقوم المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر بإعداد الميزانية التقديرية للدورة التدريبية و تتضمن هذه الميزانية المصاريف التالية:

- مصاريف بيداغوجية (و تشمل رواتب المدربين- مصاريف المساعدات التدريبية)
- مصاريف إيواء و إطعام المتدربين (حيث أن الشركة تبرم عقود مع مطاعم و فنادق لإيواء وإطعام المتدربين خلال الدورة التدريبية).
- مصاريف النقل (حيث يتم نقل المتدربين إلى الأماكن المقررة لإجراء الدورات التدريبية).
- مصاريف العمال المتربصين خارج الوطن (حيث يتحصل الأفراد المتربصين خارج الوطن على علاوات و منح تضاف إلى رواتبهم كتحفيز مادي).
- علاوة التوثيق (و تتمثل في المصاريف المتعلقة بعملية إبرام العقود و الاتفاقيات مع المدارس الخاصة أو المدربين أو المشرفين الأجانب).

3) تقيم البرنامج التدريبي:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر(SDA) وشركة سونلغاز عموما تعتمد في تقييمها لبرامجها التدريبية علي آليتين[1] :

أ- التقييم على مستوى مكان إجراء الدورة التدريبية (التقييم البيداغوجي)

و هذا عن طريق إجراء اختيار كتابي للمتدربين يغطي كافة المواضيع التي درسوها خلال الدورة التدريبية، و الهدف من وراء ذلك هو التعرف على مدى استيعاب المتدربين للمعارف و المهارات التي قدمت لهم، ليحصل كل فرد بعد ذلك على علامة تعتبر بمثابة معيار لنجاحه أو رسوبه في الدورة التدريبية، و أحيانا يجبر المتدرب على إعداد مذكرة أو تقرير نهائي حول الموضوع الذي تلقاه في الدورة لتناقش هذه المذكرة أو التقرير من طرف المختصين و المشرفين.*

ب- التقييم على مستوى الشركة (التقييم العملي):

بعد عودة المتدرب للشركة، و بعد 3 أو 6 أشهر من إجرائه للدورة يستدعى من طرف مصلحة الموارد البشرية لملئ استمارة تقييم، كما يتم تقييم المتدرب من طرف رئيس المصلحة التي يعمل بها من خلال متابعته لأدائه، ليقوم بعد ذلك بإعداد تقرير يبين فيه مدى استفادة المتدرب من الدورة التدريبية و يقوم بإرساله لمصلحة الموارد البشرية.*

---

[1] مصلحة الموارد البشرية بالشركة

*انظر الملحق.

*انظر الملحق.

المطلب الرابع: أثر التدريب على الأداء في الشركة

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أكد لنا هذا الأخير بأن أثر التدريب على تحسين و زيادة الأداء في الشركة أصبح أمر لا يناقش ، لأن مجمع سونلغاز بفروعه المختلفة ومن بينها شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر أصبح لا ينظر لمسألة تحسين الأداء و تطويره بأنه مسألة اختيارية ، و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار، و ما لم يكن لدى المؤسسة الاستعداد للتجاوب مع التغيرات السريعة الحاصلة فإن مصيرها سيكون الزوال.

و يؤكد أيضا على أن سونلغاز ترى بأن الاستثمار في مجال التدريب و التطوير، يعتبر أمر لامناص منه للمحافظة على استمرارية الشركة ، وبأن خطط التدريب يجب أن توضع ضمن استراتيجيات و خطط الشركة الرئيسية .

و يؤكد هذا الأخير بأن ما ساعد على تحقيق الهدف المرجو من التدريب و المتمثل في تحسين و زيادة أداء العاملين ، هو إدراك الكثير منهم بأن فوائد التدريب لا تعود على الشركة فحسب بل تشملهم هم بالدرجة الأولى ، لأن الفرد الذي تتاح له فرصة الالتحاق بدورات تدريبية يفترض أن يتحسن مستوى أدائه و مستوى القرارات التي يتخذها و قدرته على تحمل مسؤوليات جديدة و تحسن فرصه في الترقية و المنافسة .

كما أكد على أن أثر التدريب على تحسين الأداء في الشركة يمكن أن نلمسه عمليا إذا ما قارنا عدد المتدربين كل سنة مع نسبة الأرباح و عدد حوادث العمل .

فإذا ما أخذنا نسبة الأرباح نجد بأنّ هناك علاقة طردية ما بين نسبة الأرباح وعدد العاملين الخاضعين للتدريب ، أي كلما زاد عدد العاملين الخاضعين للتدريب كلما زادت نسبة الأرباح.

و في ما يتعلق بعدد حوادث العمل ، نجد بأن العلاقة عكسية بين عدد حوادث العمل و بين عدد المتدربين أي كلما زاد عدد المتدربين كلما انخفض عدد حوادث العمل .

وقد يوجد في بعض الأحيان ارتفاع لعدد حوادث العمل بالرغم من قيام الشركة بعملية التدريب المعهودة ، و يرجع ذلك إلى أن هناك بعض الحوادث التي يتعرض لها العمال سواء داخل بيئة الشركة أو خارجها أثناء أدائهم لمهامهم ، و التي تعتبر من حوادث العمل لكن لا يكون للتدريب أي علاقة بها .

ومن خلال ما سبق يظهر بأن للتدريب أثر كبيرلا ينحصر على أداء الشركة فحسب بل يتعداه، حيث يكسب العامل قدرات و مهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته و تقدم مؤسسته و مجتمعه ، فضلا عن ما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل و بالتالي مستوى اجتماعي أرقى و أفضل له و لأسرته ، الأمر الذي يؤكد على مدى انعكاس التدريب بطريقة مباشرة على تطوير و تحديث المجتمع و تقدمه .

المبحث الثالث : "عرض و تحليل الاستبيان"

سنتناول في هذا المبحث الثالث و الأخير عرض الاستبيان ثم بعد ذلك نتطرق لتحليل الاستبيان .

المطلب الأول: "عرض الاستبيان"

1- الجنس:

- ذكر ☐ أنثى ☐

2- السنّ:

- 20- 30 سنة ☐
- 30-40 سنة ☐
- أكثر من 40 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

- مهندس ☐
- ليسانس ☐
- تقني سامي ☐
- مستوى آخر ☐

4- كيف تمت عملية التوظيف:

- عن طريق توصية ☐
- عن طريق مقابلة ☐
- بطريقة أخرى ☐

5- الصنف المهني:

- إطار ☐
- عون تحكم ☐
- عون تنفيذ ☐
- بلا إجابة ☐

6- هل سبق لك و أن تلقيت تدريبا؟

نعم ☐ لا ☐

- **إذا تلقيت تدريبا حدد كم من مرة:**..

7- كيف تصف التدريب الذي تلقيته؟

- مفيد ☐
- بلا فائدة ☐
- أخرى ☐
- **إذا أمر آخر حدد؟**..

8- من بين العناصر التالية أيها كان يعتبر عنصر إيجابي أو سلبي في سير العملية التدريبية؟

- **تاريخ الدورة التدريبية:**

- الدورات التدريبية المقترحة كانت في وقت مناسب:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- **مكان الدورة التدريبية:**

- أماكن الدورة التدريبية كانت تستجيب للظروف المهنية و الشخصية

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- محتوى الدورات التدريبية يتناسب مع احتياجاتك

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9- قمت بالعملية التدريبية لأنها ؟

- تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي تسعى لتحقيقها ☐
- تتناسب مع طريقة التحصيل التي تفضلها ☐
- تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكنك من التغلب على المشاكل المهنية التي تواجهك ☐

10- أي نوع من التدريب تلقيت ؟

- التدريب الخاص بالموظف الجديد ☐
- التدريب بهدف تجديد المعرفة ☐
- التدريب بهدف الترقية و التحويل ☐

11- ماذا يعني لك التدريب؟

-وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي ☐

-وسيلة لتحصيل مهارات و معارف جديدة ☐

- وسيلة للحصول على الترقية ☐

12- في رأيك هل التدريب يحقق أهداف المؤسسة؟

- نعم ☐ لا ☐

13- ماذا تستطيع قوله حول تأثير التدريب الذي تلقيته على أدائك لمهامك ؟

....

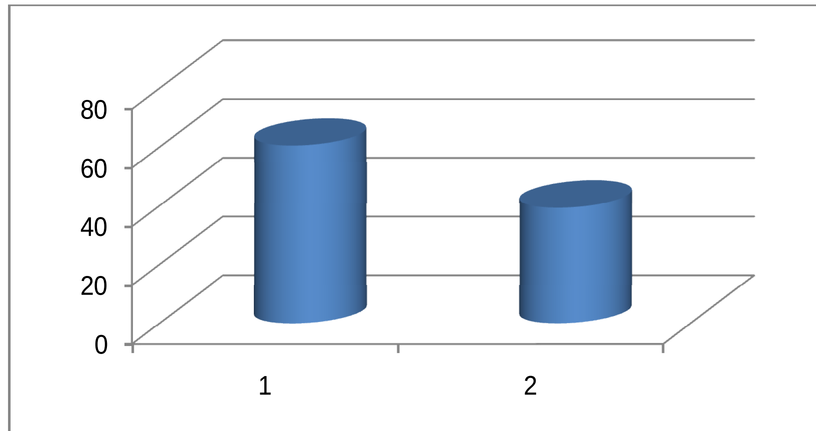
....

المطلب الثاني : تحليل الاستبيان

بعد دراسة المعطيات، تمكنا من تقسيم الدراسة كما يلي:

1- الإجابات الخاصة بالجنس:

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	ذكر	20	60,61
2	أنثى	13	39,39
-	المجموع	33	100

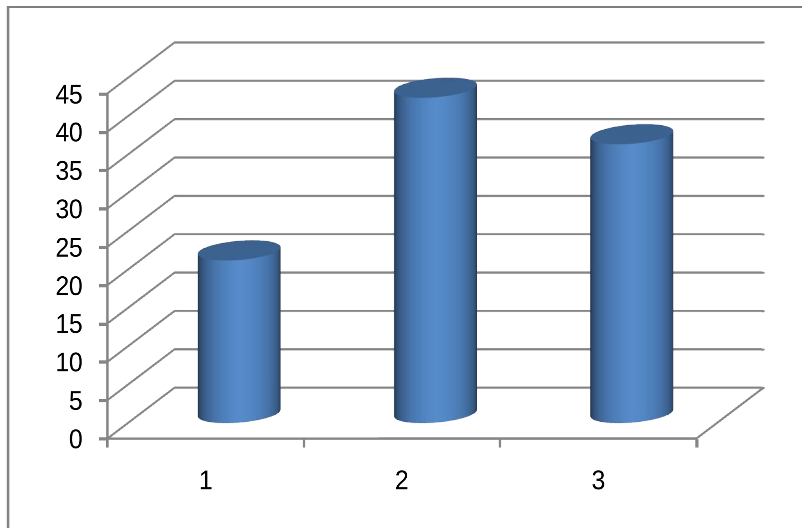


نلاحظ من خلال دراسة الاستبيان أن 60.61 %من صنف الذكور، و 39.39 %من صنف الإناث.

مما يجعلنا نستنتج أن العمال الذكور أكثر من العمال الإناث في المؤسسة.

2- الإجابات الخاصة بالسنّ:

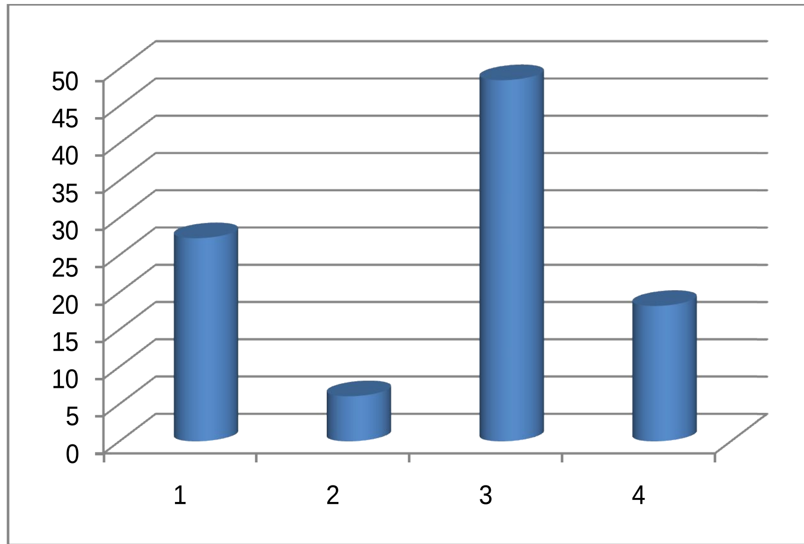
الرقم	الاجابات	عدد الاجابات	النسبة %
1	20-30سنة	7	21,21
2	30-40سنة	14	42,42
3	اكثر من40 سنة	12	36,36



نلاحظ من خلال الدراسة أن 42.42 %من العمال الذين أجابوا على الاستبيان يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة ، مما يظهر أن هذه المؤسسة تمنح الأولوية للشباب، كما نجد أن 36.36 %من العمال يفوق سنهم 40 سنة، وهذا يدل على وجود توفيق بين عنصر الشباب و الخبرة، مما يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسة.

3- الإجابات الخاصة بالمستوى التعليمي:

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	ليسانس	9	27,27
2	مهندس	2	6,06
3	تقني سامي	16	48,48
4	أخرى	6	18,18
-	المجموع	33	100

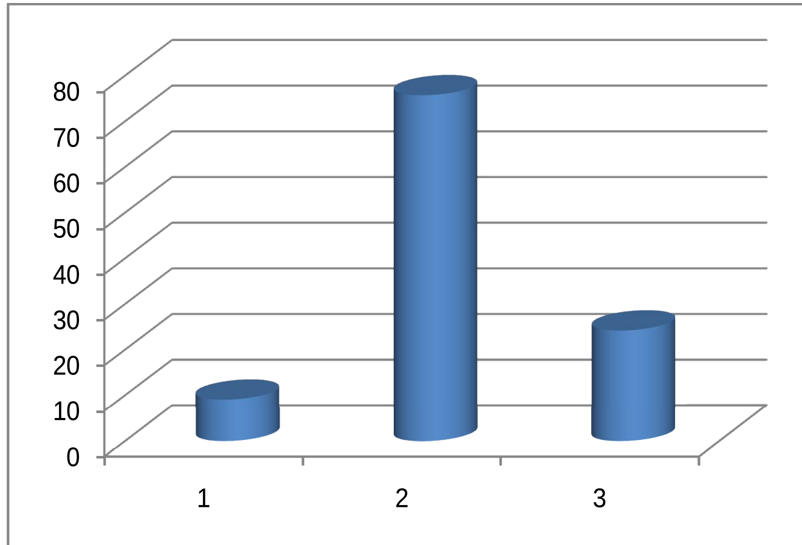


نلاحظ من خلال الدراسة 48.48 % من العمال الذين أجابوا على الاستبيان لهم مستوى تقني سامي ، أما 27.27 % منهم لهم مستوى ليسانس، و 6.06 %هم من مستوى مهندس، أما النسبة المتبقية فلهم مستوى أقل من المستويات السابقة.

مما يجعلنا نستنتج أنّ معدل المستوى التعليمي للعمال مقبول نسبيا، و أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار عامل المستوى التعليمي في عملية استقدامها للعمال.

4- الإجابات الخاصة بكيفية التوظيف:

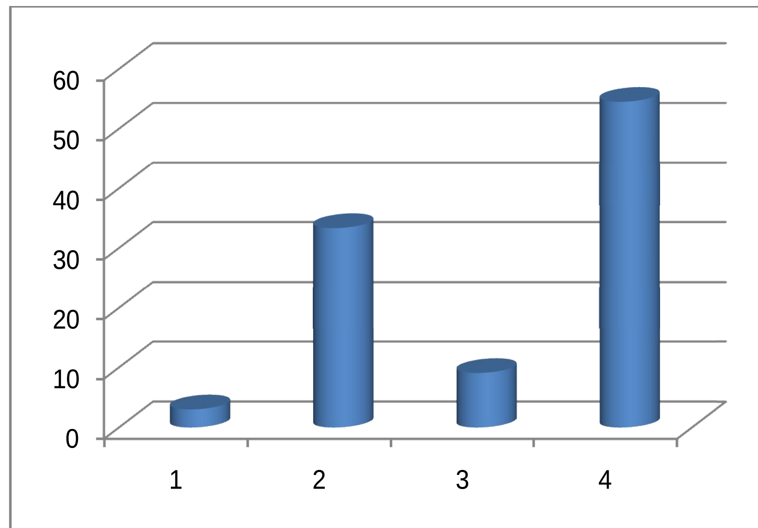
الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	عن طريق توصية	3	9,09
2	عن طريق مقابلة	25	75,75
3	بطريقةأخرى	8	24,24
-	المجموع	33	100



نلاحظ من خلال الدراسة أنّ 75.75 % من العمال الذين أجابوا على الاستبيان تم استقدامهم عن طريق المقابلة، مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تستند أساسا على الاستقدام على أساس الكفاءة.

5- الإجابات الخاصة بالمنصب المشغول:

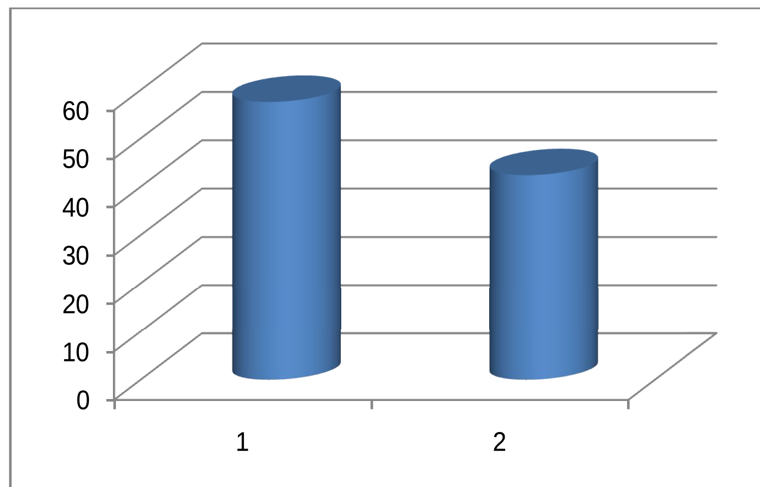
الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	إطار	1	3,03
2	عون تحكم	11	33,33
3	عون تنفيذ	3	9,09
4	بدون إجابة	18	54,54
-	المجموع	33	100



نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة لناأنّ 54.54 %لم يجيبوا على المنصب الخاص بهم، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن هناك: عدم مبالاة من العمال، أو عدم رضا من العمال على المناصب الخاصة بهم حيث يرون أنها لا تتناسب مع كفاءاتهم.

6- الإجابات الخاصة بتلقي الدورات التدريبية:

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	نعم	19	57,57
2	لا	14	42,42
-	المجموع	33	100



نلاحظ من خلال الدراسة أن 57.57%من العمال استفادوا من التدريب، و على تفاوت فيما بينهم، فمنهم من استفاد مرة و هناك من استفاد مرتين أو ثلاث مرات، و كما نلاحظ أن هناك نسبة لا يستهان بها وتقدر بـ 42.42% لم يستفيدوا من التدريب .

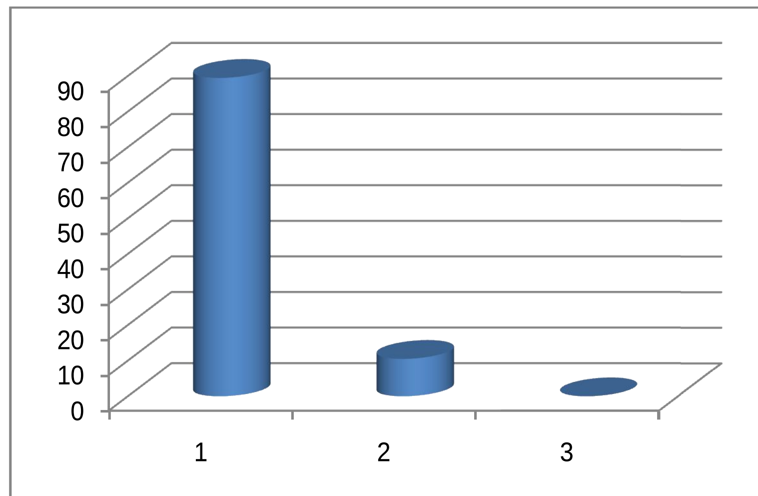
و نستنتج من خلال ما سبق أن هناك فئة كبيرة من العمال استفادت من عملية التدريب ـ و هذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسة-، لكن هذا لا ينفي وجود نقص في هذا المجال، باعتبار وجود فئة لا بأس بها محرومة من التدريب.

ملاحظة:

بداية من السؤال الآتي، العمال الذين لم يتلقوا تدريبا ليسوا معنيين، مما يعني أن 19 عاملا الذين تلقوا تدريبا هم فقط المعنيين بالأسئلة.

7-الإجابات الخاصة بتقييم العملية التدريبية:

الرقم	الاجابات	عدد الاجابات	النسبة %
1	مفيد	17	89,48
2	بدون فائدة	2	10,52
3	أخرى	0	0
-	المجموع	19	100



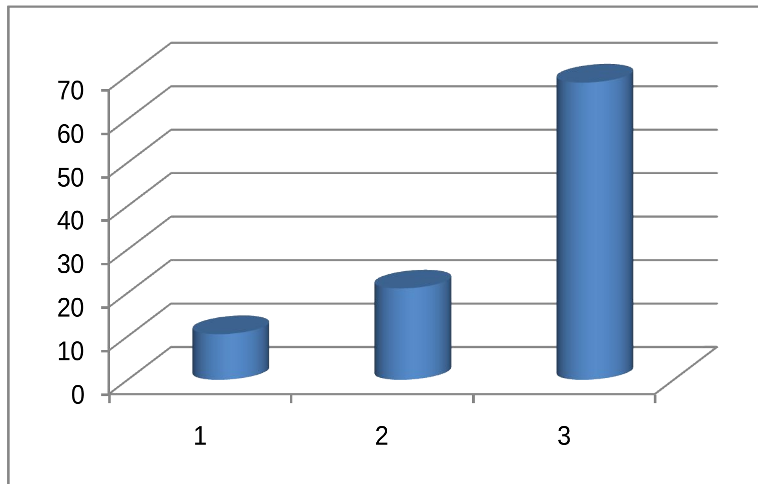
نلاحظ من خلال الدراسة أن 89.47%من العمال يرون أن التدريب مفيد، مما يدل على أنهم لمسوا هذه الفائدة من خلال تحسن و زيادة أدائهم، بينما نجد 10.52%من العمال يرون بأن التدريب الذي تلقوه لم يأتي بأي فائدة و هذا ما يطرح التساؤل حول معرفة السبب الذي جعلهم يجيبون بهذه الإجابة.

8-الإجابات الخاصة بمعرفة العناصر التي تعتبر إيجابية أو سلبية في سير العملية التدريبية:

هذا السؤال مقسم لثلاث أجزاء :

أ- **تاريخ الدورة التدريبية:** هل يعتبر تاريخ الدورة التدريبية مناسب ؟

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	نعم	2	10,52
2	لا	4	21,05
3	أحيانا	13	68,43
-	المجموع	19	100

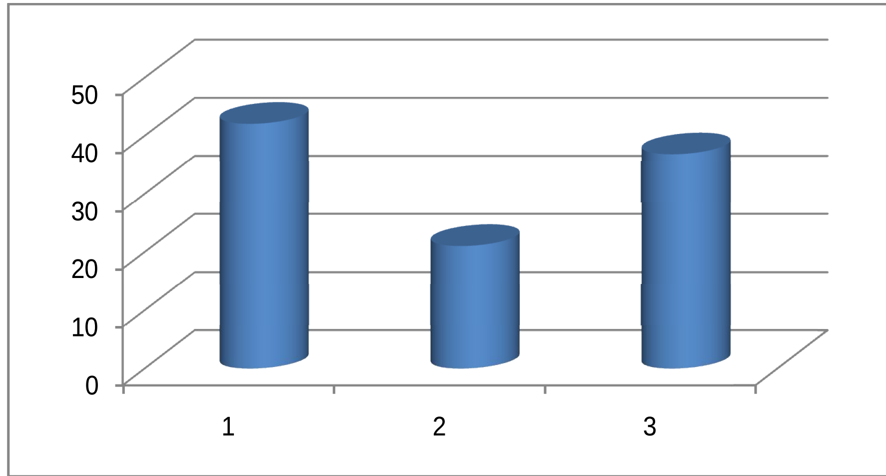


نلاحظ من خلال الدراسة أن أغلبية العمال و بنسبة 68.43% يرون بأن وقت الدورة التدريبية كان أحيانا مناسبا بينما 21.05 % يرون بأن الوقت غير مناسب أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ 10.52 %يرون بأن الوقت كان مناسبا.

و هذا ما يفرض على الجهة المعنية بتحديد وقت التدريب أن تراعي ظروف العمال المعنيين بالتدريب لكي يكون الوقت مناسبا.

ب- مكان الدورة التدريبية : هل مكان الدورة التدريبية يستجيب للظروف المهنية و الشخصية العمال ؟

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	نعم	8	42,1
2	لا	4	21,05
3	أحيانا	7	36,85
-	المجموع	19	100

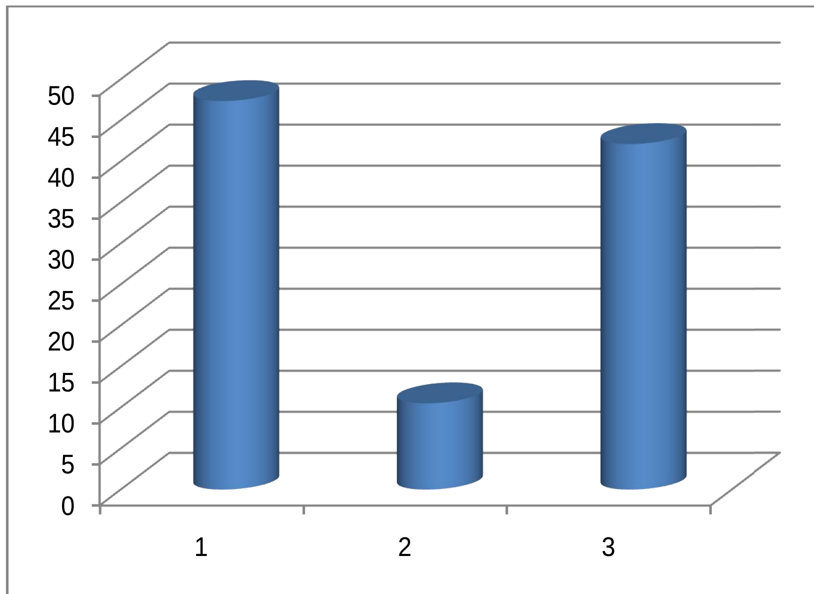


نلاحظ من خلال الدراسة أنّ 42.1 %العمال يرون بأن مكان التدريب لا يمثل لهم مشكلة، بينما نجد أن نسبة 36.85 %يرون بأن المكان كان مناسبا أحيانا، في حين أن النسبة المتبقية و المقدرة بـ 21.05% يرون بأن المكان لم يكن مناسبا.

أكبر نسبة من العمال يعتبرون أن مكان الدورة التدريبية كان مناسبا، هذا لكون أن عملية التدريب في غالب الأحيان تكون في مدارس خارج بيئة المؤسسة، سواء في المدارس التابعة لشركة سونلغاز أو المدارس الخاصة التي تتعاقد معها الشركة سواء داخل أو خارج الوطن، و باعتبار أن هذه المدارس توفر كل الظروف الملائمة التي يحتاج إليها المتدربين الأمر الذي جعل الأغلبية منهم يعتبرون بأن مكان التدريب لا يمثل لهم أي عائق.

جـ- محتوى الدورة التدريبية: هل أنّ محتوى الدورة التدريبية يتناسب مع احتياجات العمال؟

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	**النسبة %**
1	نعم	9	**47,36**
2	لا	2	**10,52**
3	أحيانا	8	**42,12**
-	المجموع	19	**100**



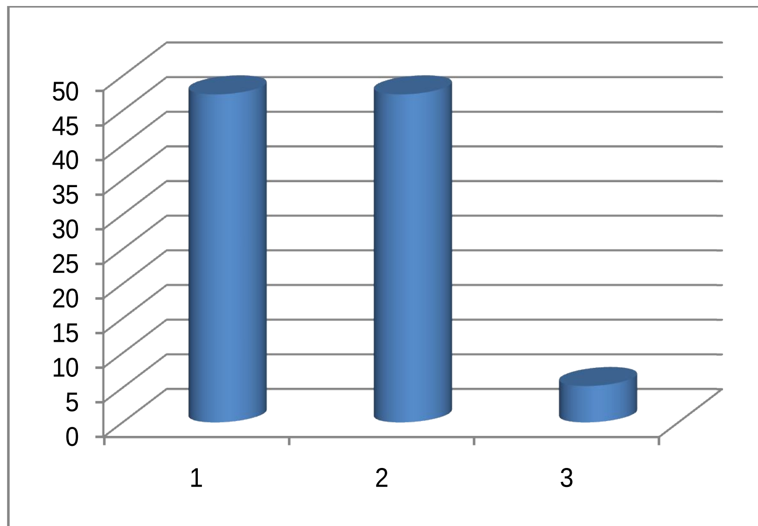
نلاحظ من خلال الدراسةأنّ نسبة 47.36 % من العمال أجابوا بنعم، بينما نجد أن نسبة 42.12 % أجابوا بأن محتوى الدورة التدريبية كان أحيانا يتناسب مع احتياجاتهم.

و اعتمادا على هذه النتائج لا بد على الجهة المعنية بوضع البرامج التدريبية أن تراعي قبل قيامها بذلك بدراسة إحتياجات العمال بدقة حتى تحقق عملية التدريب الهدف المرجو منها.

9-الإجابات الخاصة بالهدف المرجو من العملية التدريبية

1- تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي تسعى لتحقيقها.
2- تتناسب مع طريقة التحصيل التي تفضلها.
3- تعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكنك من التغلب على المشاكل المهنية التي تواجهك.

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	1	9	47,36
2	2	9	47,36
3	3	1	5,26
-	المجموع	19	100

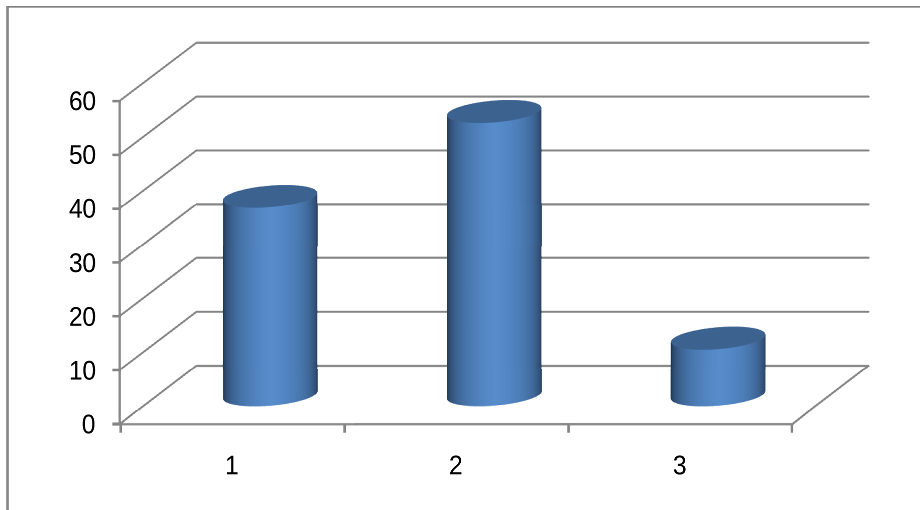


نلاحظ من خلال الدراسة أن نسبة 05.26% من العمال كان هدفهم من القيام بالدورات التدريبية هو التغلب على المشاكل المهنية التي تواجههم، أما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسمت بين من كان هدفهم من وراء العملية التدريبية هو أن هذه الأخيرة تتناسب مع المهارات و الكفاءات التي يسعون لتحقيقها و هذا بنسبة 47.36 % ، و بنفس النسبة أظهر هؤلاء العمال بأن هدفهم المرجو من خلال العملية التدريبية هو أنه يتناسب مع طريقة التحصيل التي يفضلونها.

نستنتج من خلال ما سبق أن الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من وراء عملية التدريب يتوافق مع أهداف العمال.

10-الإجابات الخاصة بنوع التدريب المتبع:

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	التدريب الخاص بالموظف الجديد	7	36,84
2	التدريب بهدف تجديد المعرفة	10	52,63
3	التدريب بهدف الترقية والتحويل	2	10,52
-	المجموع	19	100

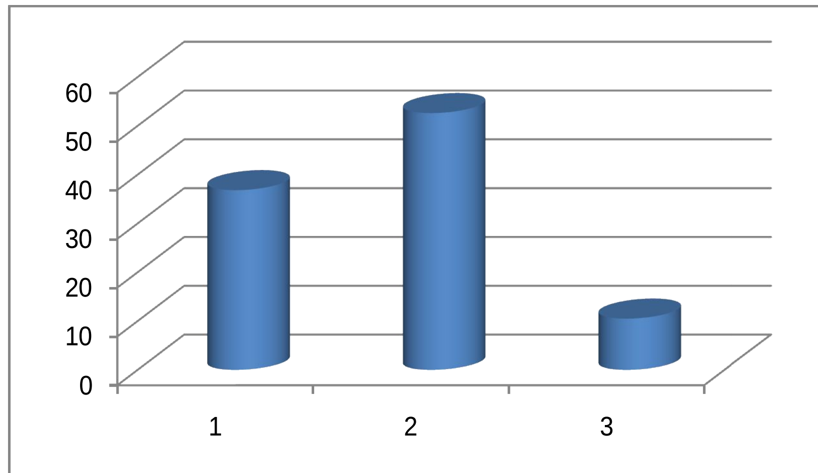


نلاحظ من خلال الدراسة أنّ نسبة 52.63 %من العمال تلقوا تدريبا بهدف تجديد المعرفة، بينما نسبة 36.84% تلقوا التدريب الخاص بالموظف الجديد بينما النسبة المتبقية من العمال تلقوا تدريبا بهدف الترقية و التحويل

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة بتركيزها على نوع التدريب بهدف تجديد المعرفة تسعى جاهدة لتطوير نفسها من خلال تحسين أداء عمالها و هذا بمواكبتها للتطور لتكنولوجي الحاصل .

11-الإجابات الخاصة بماذا تعني لك عملية التدريب:

الرقم	الاجابات	عدد الاجابات	النسبة %
1	وسيلة لتحسين الاداء الوظيفي	7	36,84
2	وسيلة لتحصيل مهارات ومعارف جديدة	10	52,63
3	وسيلة للحصول على ترقية	2	10,52
-	المجموع	19	100

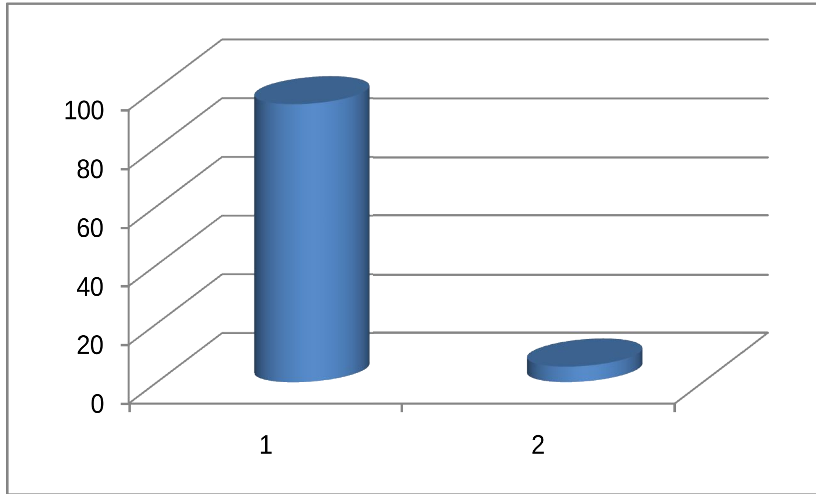


نلاحظ من خلال هذه الدراسةأننسبة كبيرة من عمال المؤسسة ممثلة ب: 52.63% يرون بأن عملية التدريب تمثل لهم وسيلة لتحصيل مهارات ومعارف جديدة، و أما نسبة 36,84% يرونها وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي و بينما نسبة 10,52% يرونها وسيلة للحصول على ترقية.

مما يجعلنا نستنتج أن العمال أدركوا أهمية العملية التدريبية و بأنهذه الأخيرة تعتبر وسيلة لتحقيق أهدافهم الشخصية و المهنية إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة.

12-الإجابات المعطاة حول: هل أن التدريب يحقق أهداف المؤسسة؟

الرقم	الإجابات	عدد الإجابات	النسبة %
1	نعم	18	94,73
2	لا	1	5,27
-	المجموع	19	100



نلاحظ من خلال هذه الدراسة أن أغلب عمال المؤسسة و بنسبة 94,73% أجابوا بنعم.

هذا ما يجعلنا نستنتج أن العمال الذين خضعوا للدورات التدريبية قد لمسوا هذا الأثر عمليا في أدائهم وفي انعكاسه على أداء المؤسسة ككل.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر – فرع مديرية التوزيع لبولوغين – ظهر لنا بأن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لوظيفة الموارد البشرية ولوظيفة التدريب بصورة خاصة، و يظهر هذا من خلال قيامها بوضع برامج تدريبية تغطي كافة الاحتياجات على مستوى مختلف فروعها، كما يبرز هذا الاهتمام بوضوح من خلال المدارس التابعة للشركة: مدرسة بن عكنون المتخصصة في الجانب الإداري و علوم التسيير، مدرسة البليدة و عين مليلة المتخصصان في الجانب التقني.

و بالنسبة لأنواع التدريب على مستوى الشركة نجد بأن هذه الأخيرة تعتمد على أنواع التدريب: التدريب الخاص بالعامل الجديد، التدريب بغرض تجديد المعرفة، التدريب بغرض الترقية والتحويل، التدريب داخل الشركة، التدريب خارج الشركة .

أما في ما يتعلق بخطوات التدريب على مستوى الشركة فنجدها تمر بثلاث مراحل أساسية: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة إعداد البرنامج التدريبي، مرحلة تقييم البرنامج التدريبي. ويقتصر دور مديرية التوزيع لبولوغين في تحديد احتياجاتها التدريبية و إرسالها إلى المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر التي يتم على مستواها إعداد البرامج التدريبية، أما فيما يخص تقييم العملية التدريبية فيتم على مرحلتين :

المرحلة الأولى تتم في مكان إجراء الدورة التدريبية و تسمى بالتقييم البيداغوجي، أما المرحلة الثانية فتتم بعد عودة المتدربين للشركة و مباشرتهم لمهامهم و تسمى بالتقييم العملي.

و بالنسبة لأثر التدريب على الأداء في الشركة ،وجدنا بأن لهذا الأخير تأثير إيجابي على زيادة الأداء في الشركة ، ومن خلال المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و بعض الاطارات في الشركة أكد هؤلاء على أهمية التدريب وما له من أثر في تحسين أداء العاملين و زيادة روح انتمائهم للشركة.

و تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها على المقابلة و التي كانت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و بعض الإطارات في الشركة، كما اعتمدنا على الوثائق المختلفة التي قدمت لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية، و لكي نتمكن من جمع مختلف البيانات التي تهمنا في دراستنا تمّ الاعتماد على الاستبيان باعتباره الوسيلة المثلى التي تتيح لنا ذلك.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا المتمثلة في أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة - حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر، فرع التوزيع لبولوغين- تبين أن للتدريب أهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها ، حيث تحقق البرامج الفعالة للتدريب الفائدة التي ترجوها كل مؤسسة و المتمثلة في تحسين أدائها، و تمكنا من خلال هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

1) **النتائج:**

- وظيفة الموارد البشرية تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة نظرا لارتباطها بأهم عنصر داخل المؤسسة ألا و هو العنصر البشري، الذي يعتبر المحدد الحقيقي و الفعال لأداء للمؤسسة.
- عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات خلال المراحل التي مرت بها عبر التاريخ، حيث في كل مرحلة تم إعطاء أهمية أكبر لبعض الأنشطة على حساب الأنشطة الأخرى، و ذلك حسب الظروف و التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة
- التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية له عدة مفاهيم ،ولكن بصفة عامة يمكن اعتبار التدريب كنشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في معارف و مهارات الأفراد بالإضافة إلى سلوكهم و هذا ما يؤدي في النهاية إلى زيادة أدائهم و أداء المؤسسة ككل.
- التدريب له عدة أنواع، و يمكن تقسيم هذه الأنواع وفق ثلاث أسس و معايير حيث يتمثل الأساس الأول في التقسيم حسب مرحلة التوظيف، أما الأساس الثاني فيتمثل حسب نوع الوظائف، أما الأساس الثالث فيتمثل حسب المكان، إضافة إلى هذه الأنواع هناك نوع حديث من التدريب يدعى التدريب الإلكتروني الذي ظهر حديثا نتيجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

- تمر العملية التدريبية بثلاثة مراحل متتابعة، حيث تهتم المرحلة الأولى بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و أخيرا مرحلة تقييم هذا البرنامج ، و يعتمد نجاح التدريب على تطبيق هذه المراحل بدقة و بشكل صحيح، و نجاح العملية التدريبية يعني زيادة معارف و مهارات الأفراد و تحسين سلوكهم و هذا بدوره ينعكس على زيادة أدائهم و بالتالي زيادة أداء المؤسسة.
- يعرف الأداء على أنه قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، و للأداء عدة تعاريف، و من خلال هذه التعاريف تتضح العديد من العوامل المساهمة و المؤثرة فيه، و تبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص و هي: الفرد – الوظيفة – الموقف.
- يؤثر التدريب على زيادة أداء العاملين من خلال زيادة مقدرتهم على العمل، كما يظهر الأثر الإيجابي للتدريب على مخرجات المؤسسة، الوقت و الجودة، حيث أن غالبية البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسات يكون هدفها الأول هو الزيادة في الإنتاج و المبيعات و من ثم الأرباح، كما تهدف بعض البرامج التدريبية إلى توفير الوقت من خلال اختصار مدة إنجاز العمل أو المهام المطلوبة، كما يؤدي البعض الآخر من البرامج التدريبية إلى تحسين الجودة.
- شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر (SDA) فرع التوزيع لبولوغين تعطي أهمية كبيرة للتدريب من خلال إعداد المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر لمخطط تدريبي يغطي كافة الاحتياجات عبر كل الفروع التابعة لها و من خلال المدارس الخاصة بالتدريب التابعة لها: مدرسة بن عكنون المتخصصة في التدريب الإداري و التسيير، مدرسة البليدة ومدرسة عين مليلة المتخصصتان في الجانب التقني يتم تنفيذ هذا المخطط التدريبي.
- تعتمد شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر (SDA) على عدة أنواع للتدريب:

التدريب الخاص بالعامل الجديد، التدريب بهدف تجديد المعرفة، التدريب بهدف الترقية و التحويل، التدريب داخل و خارج الشركة.

- العملية التدريبية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر (SDA) تمر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: هي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .

المرحلة الثانية: و هي مرحلة إعداد البرنامج التدريبي والتي تكون حسب الاحتياجات المحددة مسبقا و على حسب الأهداف المسطرة.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة و المتمثلة في تقييم البرنامج التدريبي.

و يقتصر دور فرع التوزيع لبولوغين على تحديد الاحتياجات التدريبية ، لتتولى المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز (SDA) مهمة تصميم البرنامج التدريبي، أما فيما يتعلق بتقييم البرنامج التدريبي فيتم على مرحلتين الأولى تسمى التقييم البيداغوجي الذي يتم على مستوى مكان إجراء الدورة التدريبية ، أما المرحلة الثانية فتعرف بالتقييم العملي الذي يتم بعد عودة الموظف المتدرب إلى الشركة، حيث يقوم بملأ استمارة التقييم يتحصل عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية.

- و فيما يخص أثر التدريب على الأداء في الشركة ، و بمقارنة عدد المتدربين مع نسبة الأرباح وحوادث العمل، وجدنا بأن هناك علاقة طردية مع نسبة الأرباح و علاقة عكسية مع عدد حوادث العمل، وبهذا تم التوصل إلى أن التدريب يؤدي إلى زيادة و تحسين الأداء في الشركة .

2) التوصيات:

- يجب أن ينظر للتدريب على أنه وسيلة وليس غاية ، بحيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى زيادة أداء العاملين بها وذلك من خلال تزويدهم بمعلومات و مهارات جديدة .
- تعميم العملية التدريبية على كافة المستويات بحيث لا تحرم فئة مهنية معينة ، وبالتالي إعطاء الفرصة لجميع عمال الشركة على مختلف مستوياتهم ومهامهم للاستفادة من الدورات التدريبية المبرمجة .
- يجب الإهتمام بكل مراحل العملية التدريبية لكي يعطي التدريب ثماره، لأن العملية التدريبية عبارة عن منظومة متكاملة و متسلسلة و أي خلل أو إهمال في مرحلة من مراحلها يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية .

- العمل على إعطاء العاملين فرصة إختيار للبرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم و مع حاجاتهم التدريبية، ومهام و اختصاصات عملهم و وظائفهم.
- زيادة مخصصات التدريب و مراعاة التطور العلمي و التكنولوجي.
- ضرورة قيام المؤسسة بنشر الوعي بين عمالها على أن عملية التدريب لا تعود بالفائدة على المؤسسة فقط و إنما المستفيد الأول منها هو العامل نفسه من خلال زيادة معارفه وصقل مهاراته، لكي يقبل العمال على التدريب وهم على قناعة تامة بأهميته.

و نأمل أن تأخذ الشركة هذه التوصيات بعين الإعتبار ، وهذا لكي تؤدي وظيفة التدريب ، الأهداف التي و ضعت من أجلها ، أي زيادة وتحسين أداء العاملين ومن ثم زيادة وتحسين أدائها .

وتعتبر دراستنا هذه مكملة لما قبلها من دراسات في هذا المجال ، وهي بدون شك قابلة للمناقشة ، كما نتمنى لها أن تفتح المجال لما بعدها من دراسات لتدعم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا وذلك كله من أجل خدمة البحث العلمي .

"قائمة المراجع"

- **المراجع باللغة العربية :**

I) الكتب :

1) أحمد صقر عاشور، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2007.

2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.

3) أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي القاهرة 1998.

4) الخزامي ، عبد الحكيم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات ، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة 2003.

5) العلاق، بشير عباس، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف ، الدار الجاهرية للنشر و التوزيع و الإعلام ، بنغاري ، 2004.

6) النمر ، سعود محمود و آخرون ، الإدارة العلمية ، الأسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض، 1994.

7) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة النفس البشرية ، العلاقات الإنسانية ، ط1 ، دار المناهج، عمان 2002.

8) حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية ، من منظور إستراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002.

9) حسن أحمد الطعاني ، التدريب : مفهومه و فعالية ، بناء البرامج التدريبية و تقويتها ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 2002.

10) حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1990.

11) جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، مراجعة : عبد المحسن جودة ، دار المريخ الرياض ، 2003.

12) جاك فيليب، رون ستون،الإستثمار البشري : أدوات و خطوات قياس العائد ، ترجمة: إصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة،2003 .
13) جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتجية لإدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث، 2002.
14) جلال محمد النعيمي ، مدخل إلى دراسة العمل ، دار الحكمة للطباعة و النشر ، الموصل.
15) خالد يوسف الخلف ، سعيد يس عامر ، الإنتاجية القياسية ، دار المريخ ، الرياض 1984.
16) خلد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي،دار الحامد للنشر،عمان، 1999 .
17) دعدوش أحمد ، التنمية في ماليزيا، 2 أيار مايو 2006.
18) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2001.
19) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
20) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان 2007.
21) سليم إلياس ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ، بيروت ، 2006.
22) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمّان.
23) سعيد يس عامر ، على محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2 ، مركز سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة 1998.
24) صالح سعيد عودة ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994.
25) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002.
26) صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1999.
27) صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية.
28) عبد الفتاح بو خمخم ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001.

29) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.
30) عبد الرحمان عبد الباقي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1990.
31) عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب : موسوعة التدريب و التنمية البشرية(4)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة ، 1998 .
32) علي ربابعة ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003.
33) علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1983.
34) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر ، القاهرة ، بدون سنة نشر .
35) علي السلمي، تطوير الأداء و تجديده في المؤسسات ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر،1998 .
36) علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى ، عين مليلة ، 2002 .
37) علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، قيرة إسماعيل ، تنمية الموارد البشرية ، شركة دار الهدى للطباعة و النشر ، عين مليلة ، 2002.
38) علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير ، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1981.
39) عامر الكبيسي ، المركزية و اللامركزية في الأدب و الإدارة، (مجلة التنمية الإدارية) ، العدد 14 ، سبتمبر ، بغداد 1980.
40) عقيل جاسم عبد الله ، مدخل لتقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر ، عمان 1990.
41) فاروق محمد السعيد راشد ، التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، الإسكندرية ، 2003 .
42) قاسم جميل ، التدريب و التطوير الإداري ، دار الكتاب الجامعي ، العين (الإمارات العربية المتحدة) ، 1989.
43) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، 2000.

44) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
45) محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، عمان ، الطبعة الأولى، 2007 .
46) محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، دار الخليجي للنشر ، الرياض ، 1996.
47) مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
48) منال طلعت محمود، أساسيات في علو الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 .
49) يوسف محمد إندارة ، التدريب و أثره على الأداء ، الملتقى العربي الثاني حول التدريب المؤسسي الموجه، القاهرة ،2008 .

II) مذكرات و أطروحات:

50) بندر بن سعد الشتري ، تقويم أسليب الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجيستر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمينية رساض ، 2003.
51) علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر – أطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر 1999 .
52) نزيهة بوعود ، دور التكوين في التنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، رسالة ماجيستر جامعة منتوري ، قسنطينة 2001.
53) محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة و أثره على الكفاءة الأفراد ، رسالة ماجيستر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمينة ، الرياض ، 2003.

- **المراجع باللغة الفرنسية :**

54) Alain Magnant , Manager la formation , édition liasans 6ème édition , paris , 2003.

55) Bendi Abdellah, Abdeselem, Tabti Habib, « l'apprentissage par accompagnement et la valorisation des acquises de l'expérience professionnelle », colloque international : formation, production de compétence et grh, oran, 04-06-2005.

56) Chimon L. Dolan, Tania Saba, E. Jackson et autres, La gestion des ressources humaines :tendances, enjeux et pratique actuelles, 3ème édition ,Pearson éducation, Paris, 2002, P:309.

57) pierre casse , « la formation performante » office des publications universitaire, Alger ; 1994.

58) Sekiou , Blodin , Fabi , gestion de ressources humaines 2ème édition , De book université , Montreuil , 2001.

- **المواقع الإلكترونية:**

59) http : // www.islammemo.cc / filg / one – news.asp ? id news.

60) http : // www.moe.gov.sa // training // training 18.html.

61) http : // www. Elearining.edu.sa/ ?page=glossary.

62) http : // www.anema – bermation.fr / eformation.html.

63) http:// www.sonelgaz.dz./arabe/index.html.